



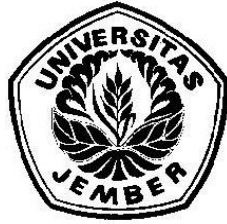
**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KECERDASAN  
EMOSIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
KARYAWAN  
(Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH)  
Banyuwangi)**

*THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP, EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AND JOB MOTIVATION TO EMPLOYEE  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(Study on Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital)*

**SKRIPSI**

Oleh  
Taufikkurrohman  
NIM 130810201268

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**



**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KECERDASAN  
EMOSIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
KARYAWAN  
(Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH)  
Banyuwangi)**

*THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP, EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AND JOB MOTIVATION TO EMPLOYEE  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(Study on Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital)*

**SKRIPSI**

Oleh  
Taufikkurrohman  
NIM 130810201268

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**



**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KECERDASAN  
EMOSIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
KARYAWAN  
(Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH)  
Banyuwangi)**

*THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP, EMOTIONAL  
INTELLIGENCE AND JOB MOTIVATION TO EMPLOYEE  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
(Study on Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital)*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh  
Taufikkurrohman  
NIM 130810201268

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2017**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER– FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Taufikkurrohman  
NIM : 130810201268  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh *Servant Leadership*, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH) Banyuwangi)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 20 Juni 2017

Yang menyatakan,

Taufikkurrohman

NIM:130810201268

## TANDA PERSETUJUAN

Judul skripsi : Pengaruh *Servant Leadership*, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH) Banyuwangi)

Nama Mahasiswa : Taufikkurrohman

NIM : 130810201268

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 20 Juni 2017

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

Wiji Utami, SE, M.Si

NIP. 197401202000122001

Drs. Agus Priyono, MM

NIP. 196010161987021001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih., S.E., M.Si.

NIP. 19780525 200312 2 002

## JUDUL SKRIPSI

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KECERDASAN EMOSIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*  
*BEHAVIOR* KARYAWAN

(Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH) Banyuwangi)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Taufikkurrohman**

**NIM : 130810201268**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

**06 Juli 2017**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

### SUSUNAN TIM PENGUJI

**Ketua : Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si. : (.....)**

**NIP. 19741212 200012 2 001**

**Sekretaris : Emas Desia Prajitiasari, S.E., M.M. : (.....)**

**NIP. 19791221 200812 2 002**

**Anggota : Dra. Lilik Farida, M.Si. : (.....)**

**NIP. 19631128 198902 2 001**

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

Pas Foto

4x6

Sesuai  
ijazah

**Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.**

**NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin...

Dengan segala puja dan puji syukur atas berkat rahmat Allah SWT dan atas dukungan dan do'a dari orang-orang tercinta, akhirnya skripsi ini dapat dirampungkan dengan baik dan tepat pada waktunya. Oleh karena itu, dengan sepenuh hati dan jiwa skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk pengabdian, rasa hormat dan ungkapan terimakasih kepada:

1. Allah SWT, karena hanya atas izin dan karunia-Nyalah maka skripsi ini dapat dibuat dan selesai tepat pada waktunya.
2. Kedua orang tuaku, Umi Toyami dan Bapak Samsudin (Almarhum), yang telah berjuang demi anaknya dan selalu memberikan dukungan baik materi maupun non materi serta do'a yang tiada henti untuk kesuksesanku. Ucapan terimakasih saja takkan pernah cukup untuk membalas kebaikan yang telah kalian berikan, oleh karena itu terimalah persembahan bakti dan cinta-ku untuk kalian berdua Bapak Ibu-ku tersayang.
3. Dosen pembimbing skripsi Ibu Wiji Utami, SE, M.Si. dan Bapak Drs. Agus Priyono, MM., dosen penguji dan pengajar, beserta guru-guru terbaikku dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi yang selama ini telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkanku, memberikan bimbingan dan pelajaran yang sangat berharga.
4. Kakek dan Nenek-ku, Mat Anwar dan Natun, Adikku Miati Dessy Ratnasari, Mbakku Kusmiati, serta saudara-saudara dan keluargaku tercinta, yang tidak pernah bosan mengingatkan cucunya serta do'a kalian yang selalu mengiringi disetiap langkahku menuju kesuksesan.
5. Kekasihku dan sahabat-sahabat terbaikku, yang selama ini selalu memberikan dukungan, semangat, dan do'anya dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Angkatan 2013.
7. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.

## **MOTTO**

"Pemimpin yang baik adalah orang yang mengajarkan cara meraih potensi diri seseorang; sementara pemimpin sejati adalah orang yang mau membantu menemukan potensi tersebut pada orang lain."

**(Bo Bennet)**

"Pahlawan bukanlah orang yang berani menetapkan pedangnya ke pundak lawan, tetapi pahlawan sebenarnya ialah orang yang sanggup menguasai dirinya dikala ia marah"

**(Nabi Muhammad SAW)**

"Orang acap kali mengatakan bahwa motivasi tidak akan habis. Ya, seperti halnya mandi –itulah mengapa kita menganjurkannya setiap hari "

**(Zig Zaglar)**

"Apabila di dalam diri seseorang masih ada rasa malu dan takut untuk berbuat suatu kebaikan, maka jaminan bagi orang tersebut adalah tidak akan bertemunya ia dengan kemajuan selangkah pun"

**(Bung Karno)**



## RINGKASAN

**Pengaruh *Servant Leadership*, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan** (Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH) Banyuwangi); Taufikkurrohman, 130810201268; 2017; 125 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi dahulu adalah Rumah Sakit Perkebunan yang didirikan oleh maskapai-maskapai *onderneming*, untuk kepentingan para pekerja Belanda sebagai pos kesehatan terdepan selain untuk kepentingan kuli kontrak perkebunan. Pada saat ini Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi telah memiliki 101 tempat tidur dan disebut juga sebagai *Garden Hospital* karena memiliki suasana yang asri dan udara pegunungan yang sejuk serta lingkungan yang tenang sehingga sangat memungkinkan untuk menjadi pilihan masyarakat sebagai tempat berobat dan beristirahat. Selain itu Rumah Sakit Umum Bhakti Husada sangat memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku ekstra atau *organizational citizenship behavior (OCB)* sehingga dapat menumbuhkan hasil yang positif bagi rumah sakit, baik untuk tujuan rumah sakit maupun untuk kehidupan sosial dalam rumah sakit tersebut. Oleh karena itu perlu pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* yaitu tentang pengaruh *servant leadership*, kecerdasan emosional, dan motivasi kerja dalam meningkatkan sikap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Servant Leadership*, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH) Banyuwangi)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership*, kecerdasan emosional dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi. Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan selain direktur, kepala dan dokter Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi yang berjumlah 179 orang karyawan. Metode sampling yang digunakan adalah *probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Sampel yang terpilih sejumlah 124 responden yang ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Alat analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang diolah dengan menggunakan program aplikasi SPSS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas *servant leadership*, kecerdasan emosional dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi.

## SUMMARY

***The Influence of Servant Leadership, Emotional Intelligence and Job Motivation to Employee Organizational Citizenship Behavior (Study on Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital)***, Taufikkurrohman, 130810201268, 2017, 125 pages, Management Department, Faculty of Economics and Bussines, Jember University.

*Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital was formerly a Plantation Hospital established by onderneming airlines, for the benefit of Dutch workers as a leading health post in addition to the interests of contracting contracts. At this time Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital has 101 beds and is also called Garden Hospital because it has a beautiful atmosphere and cool mountain air and quiet environment so it is possible to be the choice of the community as a place for treatment and rest. In addition Bhakti Husada General Hospital is in need of employees who will perform extra behavior or organizational citizenship behavior (OCB) so that it can grow a positive outcome for the hospital, both for the purpose of the hospital and for social life in the hospital. Therefore it is necessary to understand the factors that influence the OCB is about the influence of servant leadership, emotional intelligence, and job motivation in improving the attitude of organizational citizenship behavior (OCB) to employees of Bhakti Husada Hospital Banyuwangi.*

*This research entitled "The Influence of Servant Leadership, Emotional Intelligence and Job Motivation to Employee Organizational Citizenship Behavior (Study on Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital)". This research aims to analyze the influence of servant leadership, emotional intelligence and job motivation on organizational citizenship behavior employees of Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital. This research can be classified as explanatory research. The population of this research is all employees other than the director, head and doctor of Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital which amounted to 179 employees. Sampling method used is probability sampling with sampling technique using simple random sampling technique (simple random sampling). The selected sample of 124 respondents was determined using Slovin formula. Data analysis tool using multiple linear regression analysis processed by using SPSS application program. The results of this study indicate that independent variables servant leadership, emotional intelligence and work motivation have a partially significant influence on organizational citizenship behavior employees Bhakti Husada Banyuwangi General Hospital.*

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh *Servant Leadership*, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH) Banyuwangi)”. Tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana kecuali karena pertolongan-Nya. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan ilmu dan kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan dan rahmat Allah SWT serta dorongan semangat dan bantuan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih., S.E., M.Si. selaku ketua program studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Wiji Utami, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Drs. Agus Priyono, MM. selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, ilmu, semangat, dan juga berbagai nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Rekan dan teman-temanku seluruh jurusan manajemen angkatan 2013 dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, terimakasih untuk doa, semangat dan bantuannya.
5. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang selama ini telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan program studi S1 Manajemen.
6. Bapak Sugeng Priyanto, S.E. selaku Kepala Unit Umum Kepegawaian yang telah banyak membantu selama penelitian berlangsung, dan Bapak dr. Syaiful Nur Hamzah selaku Kepala RSU Bhakti Husada Banyuwangi yang telah

bersedia memberikan ijin penelitian dan seluruh karyawan Rumah Sakit Bhakti Husada Banyuwangi yang telah memberikan kesempatan untuk dapat membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.

7. Kedua orang tuaku terimakasih atas kasih sayang, do'a, motivasi dan perhatian yang tak terhingga dalam setiap langkahku menuju kesuksesan. Kemudahan dalam perjalanan ini berkat do'a kalian, semangat yang aku jalani muncul ketika teringat harapan kalian yang begitu besar kepadaku.
8. Seluruh keluarga besarku. Terima kasih telah memberikan semangat, do'a, dan perhatian selama ini.
9. Seluruh teman – teman seperjuangan jurusan manajemen angkatan 2013 yang tidak bisa ditulis satu persatu, terimakasih atas segala dukungan, do'a serta motivasi selama ini. Semoga Allah selalu membalas kebaikan kalian.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan, do'a dan semangat yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya bagi almamater tercinta Universitas Jember, serta bagi pembaca pada umumnya.

Jember, 20 Juni 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>viii</b>
<b>SUMARRY .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>7</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>

<b>2.1 Landasan Teori .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Teori <i>Servant Leadership</i> .....	9
2.1.2 Teori Kecerdasan Emosional .....	16
2.1.3 Teori Motivasi Kerja.....	25
2.1.4 Teori <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	33
<b>2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian .....</b>	<b>41</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>47</b>
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>48</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel .....</b>	<b>49</b>
<b>3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel.....</b>	<b>49</b>
3.6.1 Definisi Operasional Variabel .....	49
3.6.2 Skala Pengukuran Variabel.....	52
<b>3.7 Uji Instrumen Penelitian .....</b>	<b>53</b>
<b>3.8 Uji Normalitas Data.....</b>	<b>54</b>
<b>3.9 Metode Analisis Data.....</b>	<b>55</b>
<b>3.10 Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>56</b>
3.10.1 Uji Normalitas Model .....	56
3.10.2 Uji Multikolinearitas.....	56

3.10.3 Uji Heteroskedastisitas .....	57
<b>3.11 Uji Hipotesis .....</b>	<b>57</b>
<b>3.12 Kerangka Pemecahan masalah.....</b>	<b>59</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....</b>	<b>61</b>
4.1.1 Sejarah Singkat RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.....	61
4.1.2 Visi, Misi, Nilai Dasar dan Motto RSUD Bhakti Husada .....	62
4.1.3 Struktur Organisasi RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.....	63
4.1.4 Pejabat Struktural RSUD Bhakti Husada Banyuwangi .....	71
4.1.5 Jumlah Tenaga Kerja RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.....	72
4.1.6 Data Umum RSUD Bhakti Husada Banyuwangi .....	72
4.1.7 Fasilitas Pelayanan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi .....	74
<b>4.2 Deskripsi Responden Penelitian .....</b>	<b>78</b>
4.2.1 Karakteristik Responden.....	78
<b>4.3 Deskripsi Penilaian Responden .....</b>	<b>81</b>
4.3.1 Deskripsi Penilaian Variabel Bebas.....	81
4.3.2 Deskripsi Penilaian Variabel Terikat.....	83
<b>4.4 Hasil Analisis Data.....</b>	<b>84</b>
4.4.1 Pengujian Instrumen .....	84
a. Uji Validitas Data .....	84
b. Uji Reliabilitas .....	85
4.4.2 Uji Normalitas Data.....	86
4.4.3 Analisis Regresi Linier Berganda .....	87

4.4.4 Uji Asumsi Klasik.....	88
a. Uji Normalitas Model .....	88
b. Uji Multikolinieritas .....	89
c. Uji Heteroskedastisitas.....	90
4.4.5 Pengujian Hipotesis (Uji-t) .....	91
<b>4.5 Pembahasan.....</b>	<b>94</b>
4.5.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	94
4.5.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	95
4.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	96
<b>4.6 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>97</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>98</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>98</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>98</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>100</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>105</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 4.1 Daftar Nama Pejabat Struktural RSUD Bhakti Husada Banyuwangi .....	71
Tabel 4.2 Daftar Ruang Rawat Inap.....	75
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin pada RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.....	78
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Usia pada RSUD Bhakti Husada Banyuwangi .....	79
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir pada RSUD Bhakti Husada Banyuwangi .....	79
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Menurut Masa kerja pada RSUD Bhakti Husada Banyuwangi .....	80
Tabel 4.7 Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel <i>Servant Leadership</i> (X <sub>1</sub> ).....	81
Tabel 4.8 Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Kecerdasan Emosional (X <sub>2</sub> ).....	82
Tabel 4.9 Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> ).....	83
Tabel 4.10 Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	83
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Data .....	85
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Data .....	86
Tabel 4.13 Uji Normalitas Data dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	86
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	87

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas .....	90
Tabel 4.16 Hasil Analisis Uji-t .....	91

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Maslow .....	30
Gambar 2.2 Kerangka konseptual .....	41
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	59
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RSUD Bhakti Husada Banyuwangi .....	64
Gambar 4.2 Hasil Asumsi Kenormalan Model .....	89
Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	91

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Surat Permohonan Izin Melaksanakan Penelitian .....	105
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian.....	106
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian .....	107
Lampiran 4. Daftar Nama Responden .....	112
Lampiran 5. Tabulasi Data Hasil Kuesioner .....	115
Lampiran 6. Hasil Uji Validitas .....	119
Lampiran 7. Hasil Uji Reliabilitas .....	122
Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas Data .....	124
Lampiran 9. Analisis Regresi Linier Berganda.....	125
Lampiran 10. Hasil Uji Normalitas Model .....	126
Lampiran 11. Hasil Uji Multikolinieritas.....	127
Lampiran 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	128
Lampiran 13. Hasil Uji t (Parsial) .....	129

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada saat ini kondisi persaingan di dunia bisnis semakin ketat seakan menjadi tempat seleksi alam bagi perusahaan-perusahaan yang berusaha mencapai tujuannya. Kondisi ini memberikan berbagai dampak, baik positif maupun negatif pada berbagai aspek, baik itu aspek politik, sosial, budaya, hukum, dan ekonomi. Setiap perusahaan hendaknya memberikan perhatian yang lebih terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan agar dapat mengetahui secara jelas faktor - faktor yang mempengaruhi perubahan dan keberhasilan dalam bersaing. Dengan demikian, pemahaman segenap sumber daya manusia tentang fungsi, peran, keterampilan, aktivitas, dan pendekatan dalam menjalankan manajemen mempunyai arti penting untuk mencapai tujuan organisasi, terutama dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah (Wibowo, 2012).

Hal ini berkaitan dengan upaya organisasi atau perusahaan dalam mengikutsertakan sumber daya manusia yang ada untuk bersama-sama melakukan perubahan. Sumber daya manusia merupakan hal penting yang dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Tidak bisa dipungkiri, bahwa peran yang dimainkan oleh sumber daya manusia yaitu karyawan dalam suatu organisasi dapat memberikan sesuatu yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Terlebih jika organisasi atau perusahaan tersebut mampu memberdayakan sumber daya manusia didalamnya secara efektif dan efisien, maka tidak diragukan lagi organisasi atau perusahaan tersebut dapat mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan berperan sebagai penyusun rencana, pelaku, dan penentu dari setiap kegiatan operasional organisasi atau perusahaan. Meskipun alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan sangat canggih, namun alat-alat tersebut tidak akan maksimal bahkan tidak ada apapunya jika peran aktif sumber daya manusia tidak diikuti sertakan dalam proses operasional perusahaan. Hal ini menandakan bahwa sumber daya manusia sangat berperan penting dalam mewujudkan kesuksesan organisasi atau perusahaan di masa depan. Salah satu indikator keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan

adalah dilihat dari masing-masing perilaku individu. Seperti halnya yang terjadi akhir-akhir ini, dimana sumber daya manusia telah mulai berkembang dari bekerja secara individual menjadi bekerja secara tim (*work team*). Kaitan antara perilaku individu dengan bekerja secara tim adalah timbulnya bentuk kepedulian antar individu dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain mereka tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan tuntutan tugas atau *job description*, namun mereka justru disarankan untuk menampilkan perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal karyawan tetapi sangat dihargai jika ditampilkan karyawan karena meningkatkan efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi (Katz, 1964).

Perilaku *extra-role* dalam organisasi atau perusahaan sering dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)*, dimana salah satu hal terpenting yang harus senantiasa dipertahankan oleh setiap karyawan adalah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan tetap menjunjung tinggi kerja sama tim. Dengan demikian, *organizational citizenship behavior (OCB)* menjadi salah satu bukti adanya kerjasama tim yang kompak di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Contoh perilaku yang termasuk kelompok *organizational citizenship behavior* adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja (Robbins, 2001). Adanya perilaku *OCB* dalam suatu pekerjaan sangat dibutuhkan untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi. Menurut Robbins dan Judge (2008: 40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

*Organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh berbagai organisasi terutama rumah sakit. Karena rumah sakit adalah sebuah institusi yang bergerak di bidang perawatan kesehatan. Dimana berfungsi untuk memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Karyawan

yang bekerja di rumah sakit baik karyawan medis termasuk perawat, bidan dan tenaga ahli lainnya maupun non medis seperti, karyawan di bidang poli rawat jalan, tata usaha dan bidang lainnya akan sering menghadapi orang-orang atau pasien yang beremosi labil dan emosional karena sedang dalam keadaan sakit, termasuk keluarga pasien. Oleh karena itu, organisasi atau institusi rumah sakit jauh lebih kompleks dibandingkan dengan organisasi lainnya. Dengan demikian karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi atau perilaku *OCB* sangat diperlukan bagi keberlangsungan rumah sakit dalam jangka panjang. Untuk dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan, maka sangat penting bagi rumah sakit untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya dan meningkatnya *organizational citizenship behavior* di rumah sakit. Peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari motivasi kerja, emosional, kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan sebagainya.

Munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan dipengaruhi oleh salah satu faktor eksternal yang paling menonjol, yaitu gaya kepemimpinan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain, dan secara umum tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk daripada gaya kepemimpinan yang lainnya. Menurut pandangan kontemporer, gaya kepemimpinan yang terbaru saat ini serta banyak diminati oleh para peneliti yaitu mengenai gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). *Servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang menempatkan kepentingan pengikut diatas kepentingan diri sendiri dan menekankan perkembangan pengikut (Hale & Fields, 2007 dalam Norhouse, 2013). *Servant leadership* merupakan salah satu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan dalam berbagai organisasi termasuk institusi rumah sakit. Orientasinya adalah untuk melayani pengikutnya, cara pandangya holistik, dan beroperasi dengan standar moral spiritual. *Servant leadership* menunjukkan peran perilaku pemimpin dalam

proses kepemimpinannya dimana hal tersebut dapat menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan yang dibutuhkan oleh setiap rumah sakit. Para pemimpin-pelayan (*servant leaders*) biasanya menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain.

Selain faktor eksternal yang mempengaruhi *OCB*, juga tidak terlepas dari faktor internal diantaranya kecerdasan emosional dan motivasi kerja yang dimiliki setiap karyawan dalam suatu organisasi. Keduanya merupakan variabel pembentuk *organizational citizenship behavior*. Kecerdasan emosional menurut Robbins dan Judge (2008: 335) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dan informasi emosional. Orang-orang yang mengenal emosi-emosi mereka sendiri dan mampu dengan baik membaca emosi orang lain dapat menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka. Secara khusus, kecerdasan emosional dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami dan mengekspresikan emosi, untuk menggunakan emosi guna membantu pemikiran, untuk memahami dan menganalisis emosi, serta untuk secara efektif mengelola emosi di dalam diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000 dalam Northouse, 2013: 27). Seseorang yang mengendalikan atau memahami emosi dengan sebaik-baiknya di tempat kerja akan membentuk perilaku ekstra atau *OCB*. Kecerdasan emosional dapat menjadi motivator perilaku seseorang, namun jika mereka tidak memahami emosi diri sendiri maka dapat mengganggu konsistensi perilaku seseorang. Secara garis besar, kecerdasan emosional merupakan aspek penting dalam kehidupan manusia.

Kemudian motivasi kerja juga menjadi pengaruh bagi perilaku seseorang dalam menjalankan pekerjaannya secara optimis demi tercapainya tujuan. George dan Jones (2005) mengatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat usaha dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah (dalam Sutanto dan Wijanto, 2013). McClelland (dalam Robbins dan Judge, 2007) juga mendefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang



membuat seseorang untuk mencapai prestasinya secara maksimal. Dorongan itu berupa kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan sosialisasi dan kebutuhan akan suatu kekuasaan atau pengaruh terhadap orang lain. Dengan adanya motivasi kerja akan memberikan dampak bagi karyawan dalam suatu organisasi maupun perusahaan untuk berperilaku *OCB*.

Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman faktor-faktor tersebut yaitu tentang pengaruh *servant leadership*, kecerdasan emosional, dan motivasi kerja dalam meningkatkan sikap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH) Banyuwangi. Hasil Penelitian sebelumnya, Wiwiek Harwiki (2015) dengan judul “The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”. Penelitian ini melibatkan manajer dan karyawan Koperasi Wanita Jawa Timur (40 responden). Memakai metode analisis deskriptif dan digunakan Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berdampak signifikan pada budaya organisasi, komitmen organisasi, *OCB* dan kinerja karyawan. Penelitian Ifana Chandra Saputra (2013) dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan di PT. Sumber Yalagamudra Muncar Banyuwangi”. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 51 karyawan yang statusnya sebagai staff atau pegawai tetap dan pegawai bulanan di perusahaan. Teknik analisa yang digunakan adalah analisa regresi linear sederhana. Hasil menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Kemudian penelitian Danis Lia Mayasari, Budi Nurhardjo, Sunardi (2014) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan pada Kantor Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Sampean di Kabupaten Bondowoso”. Populasi dalam penelitian ini 50 orang karyawan yang bertindak pula sebagai sampel. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil pengujian koefisien dari analisis jalur, menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan Loyalitas Kerja

berpengaruh secara parsial terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja karyawan Kantor Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Sampean di Kabupaten Bondowoso.

Pada saat ini RSUD Bhakti Husada Banyuwangi dikelola oleh PT. Rolas Nusantara Medika (anak perusahaan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero)) dan termasuk rumah sakit negeri kelas C. Suasana yang asri dan udara pegunungan yang sejuk serta lingkungan yang tenang menjadikan RSUD Bhakti Husada dipercaya dan menjadi pilihan masyarakat sebagai tempat berobat dan beristirahat. Terlepas dari hal itu semua, pastinya tugas-tugas karyawan rumah sakit semakin banyak seiring bertambah banyaknya pasien yang berobat. Kemudian pekerjaan dalam dunia medis selalu menjadi bahan pembicaraan ditengah masyarakat karena hal ini menyangkut keefektifan hasil pengobatan yang diberikan kepada pasien. Mayoritas karyawan yang terlibat dalam proses operasional RSUD Bhakti Husada Banyuwangi masih terlihat kurang adanya kerja sama yang baik dan tidak memiliki inisiatif untuk saling membantu antar sesama karyawan. Begitu pula dengan tingkat kedisiplinan karyawan yang secara langsung mengganggu operasional rumah sakit, seperti halnya karyawan yang terlambat masuk kerja, menggunakan ponsel secara berlebihan pada jam kerja, dan berdiskusi membahas hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Perilaku-perilaku tersebut mengurangi tingkat efisiensi kinerja yang akan berdampak pada lambatnya pencapaian tujuan organisasi. Padahal saat ini persaingan di dunia pelayanan dan teknologi medis semakin ketat perkembangannya.

Berkaitan dengan fenomena tersebut Rumah Sakit Umum Bhakti Husada pastinya memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku *OCB* seperti membuat pernyataan konstruktif tentang kelompok kerja tim dan demi kemajuan rumah sakit, membantu karyawan yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, mentaati semua peraturan rumah sakit, dan lain-lain. Dengan demikian secara tidak langsung perilaku tersebut dapat menumbuhkan hasil yang positif bagi rumah sakit, baik untuk tujuan rumah sakit itu sendiri maupun untuk kehidupan sosial dalam rumah sakit tersebut.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah *servant leadership* memiliki pengaruh secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi?
- b. Apakah kecerdasan emosional memiliki pengaruh secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi?
- c. Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

a. Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian ini, maka diharapkan dapat memberikan masukan atau sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan, khususnya bagi karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi.

b. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau acuan dasar bagi peneliti selanjutnya terutama dalam menghadapi permasalahan sejenis.

c. Bagi peneliti

Memperoleh pengalaman dan informasi yang berharga, terutama dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang diterima dengan kenyataan yang sesungguhnya terjadi di masyarakat.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 *Servant Leadership*

##### a. Pengertian Kepemimpinan

Sebelum membahas lebih jauh mengenai pengertian *servant leadership* beserta teori-teorinya, diperlukan terlebih dahulu pengertian dari *leadership* atau kepemimpinan. Definisi kepemimpinan menurut Joseph L. Massie/John Douglas 1975 dalam Winardi (1990:45) “*Leadership occurs when one person induces others to work toward some predetermined objective*” yang artinya kepemimpinan terjadi ketika satu orang menginduksi orang lain untuk bekerja ke arah beberapa tujuan yang telah ditentukan. Kemudian ada juga definisi yang dikemukakan oleh Harold Koontz dan Cyril O’Donnel 1959 dalam Winardi (1990) “*It (leadership) may be defined as the ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal*” yang artinya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggunakan pengaruh interpersonal, dengan sarana komunikasi, menuju pencapaian tujuan. Pandji Anoraga (1992: 2) menjelaskan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi itu. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Menurut G.R. Terry (1972) dalam Winardi (1990: 56-57) “*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*” yang artinya kepemimpinan adalah hubungan di mana satu orang, atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk rela bekerja sama pada tugas-tugas yang terkait untuk mencapai apa yang pemimpin inginkan. Dari definisi tersebut dapat kita minyimpulkan bahwa aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu

hubungan, dan adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu. Seorang pemimpin memimpin bukanlah “memaksa”. Seorang menarik pengikutnya hingga mencapai puncak prestasi yang menurut anggapan mereka semula tidak mungkin dicapai. Seorang pemimpin juga mengenal sifat-sifat individual pengikut-pengikutnya dan mengetahui kualitas-kualitas apa yang akan merangsang mereka untuk bekerja sebaik mungkin.

Yukl (2010) dalam Rycko dan Surya (2014: 210) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok berusaha mencapai tujuan bersama. Efektivitas kepemimpinan seseorang juga sangat ditentukan oleh kemampuannya mengenali secara tepat sifat kondisi yang dihadapinya, baik kondisi yang terdapat dalam organisasi maupun kondisi yang terdapat di luar organisasi tetapi mempunyai dampak bagi jalannya roda organisasi yang bersangkutan (Sondang P. Siagian, 2003: 20). Menurut Wilson Bangun (2012: 340-341) kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi-definisi diatas dapat kita menyimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor *intern* maupun faktor-faktor *ekstern*. Ungkapan “*THE RIGHT MAN IN THE RIGHT PLACE*” menunjukkan kepada kita bahwa apabila hal tersebut dipenuhi, besar kemungkinan bahwa pemimpin tersebut akan berhasil menjalankan tugas kepemimpinannya sebab dalam kenyataan kerap kali terlihat pula adanya gejala: “*THE RIGHT MAN IN THE WRONG PLACE*” yang merupakan salah satu penghambat bagi perkembangan kepemimpinan. Apalagi terdapat keadaan “*THE WRONG MAN IN THE RIGHT PLACE*” (Winardi, 1990: 47).

### b. Pengertian *Servant Leadership*

Ada berbagai macam gaya atau pendekatan kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan proses kepemimpinan yang dijalani. Salah satunya pendekatan kepemimpinan yang akhir-akhir ini sering dibicarakan adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). *Servant leadership* menekankan bahwa pemimpin perhatian pada setiap masalah pengikutnya, empati pada pengikutnya, serta mengembangkan pengikutnya. *Servant leadership* adalah pendekatan yang paradoksal tentang kepemimpinan, karena menantang keyakinan tradisional kita tentang kepemimpinan dan pengaruh. *Servant leadership* menempatkan kepentingan pengikut di atas kepentingan diri sendiri dan menekankan perkembangan pengikut (Hale & Fields, 2007 dalam Northouse, 2013). Dengan menjadi *servant leadership*, seorang pemimpin menggunakan kekuatan dan kendali institusional yang lebih sedikit, sambil menggeser otoritas tersebut ke mereka yang dipimpin. *Servant leadership* menghargai komunitas karena hal itu memberi peluang bagi individu untuk langsung mengalami saling ketergantungan, penghargaan, kepercayaan, dan pertumbuhan individual (Greenleaf, 1970 dalam Northouse, 2013: 209).

Robert Greenleaf (1998) berpendapat bahwa pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi. *Servant leadership* yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik didalam organisasi. Kemudian Sendjaya & Sarros (2002: 57) mengemukakan bahwa *servant leaders* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. Oleh karena itu, *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani. Bahkan pemimpin dengan gaya ini mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi dan kesukaannya semata.

Liden, panaccio, et al. dalam Northouse (2013: 235) telah menciptakan model dalam *servant leadership*. Model itu memiliki tiga komponen utama yaitu kondisi yang ada, perilaku pemimpin yang melayani, dan hasil kepemimpinan. Kondisi yang ada adalah kondisi yang memungkinkan memengaruhi pemimpin yang melayani, termasuk konteks dan budaya, sifat pemimpin, serta daya penerimaan pengikut. Yang menjadi pusat dari proses pemimpin yang melayani adalah tujuh perilaku pemimpin yang melayani antara lain: membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku secara etis, memberdayakan, serta menciptakan nilai untuk masyarakat. Hasil dari *servant leadership* adalah kinerja dan pertumbuhan pengikut, kinerja organisasi, dan dampak bagi masyarakat.

#### c. Karakteristik *Servant Leadership*

Spears (2002) dalam Northouse (2013: 209-211) mengidentifikasi 10 karakteristik dalam tulisan Greenleaf yang menjadi inti dari pengembangan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Secara bersama, karakteristik atau indikator ini mengandung model atau konsep pertama dari *servant leadership*. Berikut 10 karakteristik atau indikator *servant leadership* beserta penjelasannya :

##### 1) Mendengarkan

Komunikasi antara pimpinan dan pengikut adalah proses interaktif yang mencakup mengirim dan menerima pesan (yaitu berbicara dan mendengarkan). *Servant leadership* berkomunikasi dengan mendengarkan dulu. Mereka mengakui bahwa mendengarkan adalah hal yang dapat dipelajari, termasuk terbuka dengan apa yang orang lain katakan. Lewat mendengarkan, *servant leadership* mengakui sudut pandang pengikut dan membenarkan perspektif ini.

##### 2) Empati

Empati adalah “berdiri dalam sepatu” orang lain dan berupaya untuk melihat dunia dari sudut pandang orang lain. *Servant leadership* menunjukkan bahwa mereka benar-benar memahami apa yang dipikirkan dan dirasakan pengikut.



Ketika servant leadership menunjukkan empati, hal itu menenangkan dan meyakinkan pengikut. Hal itu membuat pengikut merasa unik.

### 3) Menyembuhkan

Menyembuhkan berarti membuat sehat. *Servant leadership* peduli dengan kesehatan pribadi pengikutnya. Mereka mendukung pengikut dengan membantu mereka mengatasi masalah pribadi. Greenleaf menyatakan bahwa proses penyembuhan adalah jalan dua arah: dengan membantu pengikut menjadi sehat, *servant leadership* itu sendiri menjadi sembuh.

### 4) Perhatian

Bagi Greenleaf, perhatian adalah kualitas dalam diri pemimpin yang melayani yang membuat mereka cepat beradaptasi dan peka terhadap lingkungan, fisik, sosial, dan politis. Hal itu mencakup pemahaman akan diri sendiri dan dampak yang dimiliki seseorang terhadap orang lain. Dengan perhatian, pemimpin yang melayani mampu untuk melangkah ke samping dan melihat diri mereka sendiri serta sudut pandang mereka sendiri, dalam konteks situasi yang lebih besar.

### 5) Persuasi

Persuasi adalah komunikasi yang jelas dan ulet yang meyakinkan orang lain untuk berubah. Sebagai lawan dari paksaan, yang memanfaatkan otoritas posisi untuk memaksakan kepatuhan, persuasi menciptakan perubahan dengan menggunakan argumen nonpenilaian yang lembut. Menurut Spears (2002) dalam Northouse (2013), penekanan Greenleaf pada persuasi atas paksaan mungkin terkait dengan hubungan yang bernilai dengan *Religious Society of Friends (Quakers)*.

### 6) Konseptualisasi

Konseptualisasi merujuk pada kemampuan individu untuk menjadi orang yang berpandangan jauh ke depan bagi suatu organisasi, dan memberi pemahaman yang jelas akan tujuan dan arah. Karakteristik ini melebihi pemikiran operasional sehari-hari untuk berfokus pada “gambaran besar”. Konseptualisasi juga digunakan untuk merespon masalah organisasi yang kompleks dalam cara yang kreatif, sehingga memungkinkan mereka untuk menghadapi kompleksitas organisasi dalam hubungannya dengan tujuan jangka panjang.

7) Peramalan

Peramalan meliputi kemampuan pemimpin yang melayani untuk mengetahui masa depan. Ini adalah kemampuan untuk menduga hal apa yang akan terjadi berdasarkan apa yang terjadi di masa sekarang dan apa yang terjadi di masa lampau. Peramalan memiliki dimensi etis karena pemimpin seharusnya bertanggung jawab untuk segala kegagalan, guna mengantisipasi apa yang secara masuk akal dapat diramalkan dan bertindak atas pemahaman itu.

8) Tugas untuk mengurus

Tugas untuk mengurus adalah tentang memiliki tanggung jawab untuk peran yang dipercayakan kepada pemimpin. Pemimpin yang melayani menerima tanggung jawab untuk mengelola secara hati-hati orang dan organisasi yang mereka pimpin.

9) Komitmen untuk pertumbuhan orang-orang

Konsep greenleaf tentang *servant leadership* menempatkan suatu nilai ekstra pada memperlakukan setiap karyawan sebagai orang yang unik dengan nilai intrinsik yang lebih, dari kontribusi mereka untuk organisasi. *Servant leadership* memiliki komitmen untuk membantu setiap orang di dalam organisasi agar bisa tumbuh, baik secara pribadi maupun profesional.

10) Membangun komunitas

*Servant leadership* memperkuat perkembangan komunitas. Komunitas memungkinkan pengikut untuk memihak sesuatu yang lebih besar dari diri mereka yang mereka hargai. *Servant leadership* membangun komunitas untuk menyediakan tempat dimana orang bisa merasa aman dan terhubung dengan orang lain, tetapi tetap diperkenankan untuk mengekspresikan individualitas mereka.

d. Indikator *Servant Leadership*

Kemudian beberapa indikator *servant leadership* yang dikemukakan oleh Dennis (2004) adalah sebagai berikut :

1) Kasih Sayang (*Love*)

Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.

2) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari *followers*.

3) Visi (*Vision*)

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.

4) Kerendahan Hati (*Humility*)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (*Trust*)

*Servant-leader* adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

e. Faktor-Faktor yang Membentuk *Servant Leadership*

Terdapat juga lima faktor yang menjadi dasar terbentuknya *servant leadership* dalam penelitian Barbuto dan Wheeler (2006) dalam Prabowo dan Setiawan (2013), yaitu:

- 1) *Altruistic calling* menggambarkan hasrat yang kuat dari seorang pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- 2) *Emotional healing* menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma dan penderitaan.
- 3) *Wisdom* menggambarkan seorang pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

- 4) *Persuasive mapping* menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
- 5) *Organizational stewardship* menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

### 2.1.2 Kecerdasan Emosional

#### a. Definisi Emosi

Menurut Rosenthal (2002) dalam Rycko dan Surya (2014) emosi atau emosional adalah keadaan yang dicirikan oleh rangsangan psikologis dan perubahan ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan perasaan subjektif. Frijda (1993) dalam Rycko dan Surya (2014) mengemukakan bahwa emosi adalah perasaan-perasaan yang ditunjukkan (*intens*) kepada seseorang atau sesuatu. Hasil penelitian menemukan delapan emosi utama (primer) yaitu takut, sedih, senang, jijik, marah, antisipasi dan penerimaan. Kedelapan emosi utama (primer) ini dapat bervariasi dalam hal intensitas (LeDeoux, 1998 dalam Rycko dan Surya, 2014). Selain emosi utama ada tujuh emosi sekunder yaitu agresi, cinta, kagum, penyesalan, puas, optimis dan kecewa.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008: 309) emosi adalah reaksi terhadap seseorang (melihat seorang teman di tempat kerja dapat membuat anda merasa gembira) atau kejadian (berurusan dengan seorang klien yang bersikap kasar dapat membuat anda marah). Anda menunjukkan emosi ketika “merasa senang mengenai sesuatu, marah kepada seseorang, ataupun takut terhadap sesuatu”. Emosi berorientasi pada tindakan, dan hal ini dapat membuat seseorang mengambil beberapa tindakan. Emosi cenderung terungkap secara jelas dengan ekspresi wajah (kemarahan, rasa jijik) (Robbins dan Judge, 2008).

## b. Aspek-Aspek Emosi

Robbins dan Judge (2008: 311-314) menjelaskan bahwa terdapat beberapa aspek fundamental dari emosi yang harus dipertimbangkan. Aspek-aspek ini meliputi:

### 1) Biologi emosi

Semua emosi berasal dalam sistem limbik otak, yang kira-kira berukuran sebesar sebuah kacang *walnut* dan terletak dekat batang otak kita. Orang-orang cenderung merasa paling bahagia (melaporkan lebih banyak emosi positif dibandingkan emosi negatif) ketika sistem limbik mereka secara relatif tidak aktif. Ketika sistem limbik “memanas”, emosi-emosi negatif seperti rasa marah dan bersalah mendominasi emosi-emosi yang positif seperti kegembiraan dan kebahagiaan. Ketika sistem tersebut aktif, seseorang akan melihat hal-hal dalam sebuah cahaya negatif. Ketika tidak aktif, seseorang akan menginterpretasikan informasi secara lebih positif.

### 2) Intensitas

Setiap orang memberikan respon yang berbeda-beda terhadap rangsangan pemicu emosi yang sama. Setiap orang memiliki kemampuan bawaan yang bervariasi untuk mengekspresikan intensitas emosional. Berbagai pekerjaan menuntut emosi yang berbeda. Misalnya, pengendali lalu lintas, ahli bedah, dan hakim pengadilan diharapkan untuk tenang dan terkendali, bahkan dalam situasi penuh tekanan. Sebaliknya efektivitas dari pengkotbah di televisi, pembawa acara olahraga, dan pengacara dapat bergantung pada kemampuan mereka untuk mengubah intensitas emosional bilamana dibutuhkan.

### 3) Frekuensi dan durasi

Suksesnya pemenuhan tuntutan emosional seorang karyawan dari suatu pekerjaan tidak hanya bergantung pada emosi-emosi yang harus ditampilkan dan intensitasnya tetapi juga pada seberapa sering dan lamanya mereka berusaha menampilkannya.

### 4) Keterkaitan antara rasionalitas

Astronom terkenal Carl Sagan pernah menulis “Emosi yang kuat kemungkinan besar dapat membodohi diri kita sendiri.” Pengamatan-pengamatan ini

menyatakan bahwa rasionalitas dan emosi saling bertentangan, dan jika menampilkan emosi, kemungkinan seseorang akan bertindak secara irasional. Pengarang Lois Frankel menyarankan agar para wanita menghindari bersikap emosional di tempat kerja sebab hal tersebut dapat merugikan karena dapat mempengaruhi penilaian orang lain terhadap kompetensi mereka. Emosi sangat penting terhadap pemikiran rasional karena emosi memberikan informasi penting mengenai bagaimana seseorang memahami dunia di sekitarnya.

#### 5) Fungsi emosi

Emosi sangatlah berguna karena memotivasi orang untuk terlibat dalam tindakan-tindakan penting agar dapat bertahan hidup. Tindakan-tindakan seperti mengumpulkan makanan, mencari tempat berlindung, memilih pasangan, menjaga diri terhadap pemangsa, dan memprediksi perilaku manusia lain. Sebagai contoh, rasa benci (sebuah emosi) memotivasi seseorang untuk menghindari benda-benda yang berbahaya (seperti makanan busuk). Kegembiraan (juga sebuah emosi) memotivasi seseorang untuk menghadapi situasi yang membutuhkan energi dan inisiatif (sebagai contoh, membina sebuah karier baru).

#### c. Pengertian Kecerdasan Emosional

Bedasarkan pengertian dasar dari emosi di atas, setiap individu dapat mengendalikan emosi dengan baik sesuai dengan kecerdasan emosional yang dimiliki. Kecerdasan emosional adalah sebagai kecerdasan sosial yang mencakup kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri dan orang lain, membedakan emosi dan perasaan, dan menggunakan informasi tersebut untuk menuntun pemikiran dan tindakan (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000 dalam Luthans, 2006). Kemudian dijelaskan kembali oleh Mayer, Salovey, & Caruso, (2000) dalam Northouse, (2013: 27) bahwa Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk memahami dan mengekspresikan emosi, untuk menggunakan emosi guna membantu pemikiran, untuk memahami dan menganalisis emosi, serta untuk secara efektif mengelola emosi di dalam diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Robbins dan Judge (2008: 335) mengemukakan bahwa

kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dan informasi emosional. Orang-orang yang mengenal emosi-emosi mereka sendiri dan mampu dengan baik membaca emosi orang lain dapat menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka.

Goleman (2001) juga mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kapasitas untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri dan untuk mengolah emosi diri sendiri dalam hubungannya dengan orang lain. Goleman menyimpulkan bahwa pada tingkat individu, elemen kecerdasan emosional dapat diidentifikasi, dinilai dan ditingkatkan. Pada tingkat kelompok, elemen kecerdasan emosional berarti pengaturan dinamika interpersonal yang baik yang membuat kelompok menjadi lebih cerdas. Pada tingkat organisasi, elemen kecerdasan emosional berarti merevisi hirarki nilai agar kecerdasan emosional menjadi prioritas dalam konteks penerimaan karyawan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja dan promosi.

Berdasarkan uraian mengenai beberapa pengertian kecerdasan emosional di atas maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan yang menuntut individu untuk belajar mengakui dan menghargai perasaan diri sendiri dan orang lain serta memberikan respon dengan tepat, menerapkan emosi dengan efektif dalam kehidupan sehari-hari bahkan di dalam pekerjaannya, serta merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, memahami emosi orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan atau kerja sama dengan orang lain.

Setiap individu perlu memiliki kecerdasan emosional karena kondisi emosional dapat mempengaruhi pikiran, perkataan, maupun perilaku, termasuk dalam pekerjaan. Individu yang memiliki kecerdasan emosional akan mampu mengetahui kondisi emosionalnya dan cara mengekspresikan emosinya secara tepat sehingga emosinya dapat dikontrol dan memberikan banyak manfaat dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam dunia kerja. Banyak orang cerdas secara akademik (IQ) tetapi kurang mempunyai kecerdasan emosional, ternyata gagal dalam meraih kesuksesan di tempat kerja. Kecerdasan emosional juga mampu

menentukan potensi seseorang untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan secara praktis dan dapat mendukung kinerjanya.

#### d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman (2002), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional, yaitu:

##### 1) Pengalaman

Kecerdasan emosional dapat meningkat sepanjang hidup manusia. Sepanjang perjalanan hidup yang normal, kecerdasan emosional cenderung bertambah sementara manusia belajar untuk menangani suasana hati, menangani emosi yang menyulitkan, sehingga semakin cerdas dalam hal emosi dan dalam berhubungan dengan orang lain. Mayer (dalam Goleman, 2001) menyatakan pendapat yang sama bahwa kecerdasan emosional berkembang sejalan dengan usia dan pengalaman dari masa kanak-kanak hingga dewasa.

##### 2) Usia

Orang yang lebih tua dapat sama baiknya atau lebih baik dibandingkan orang yang lebih muda dalam penguasaan kecakapan emosi baru.

##### 3) Jenis kelamin

Pria dan wanita mempunyai kemampuan yang sama dalam hal meningkatkan kecerdasan emosional. Tetapi rata-rata wanita mungkin dapat lebih tinggi dibanding kaum pria dalam beberapa keterampilan emosi, walaupun secara statistik ada perbedaan yang nyata diantara kedua *gender* tersebut.

##### 4) Jabatan

Semakin tinggi jabatan seseorang, maka semakin penting keterampilan antar pribadinya dalam menjadikannya menonjol dibanding mereka yang berprestasi biasa-biasa atau dengan kata lain bahwa semakin tinggi jabatan, maka semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimilikinya.

Sedangkan menurut Casmini (2007: 23) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi antara lain:



### 1) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang ada dalam diri seseorang. Setiap manusia akan memiliki otak emosional yang di dalamnya terdapat sistem saraf yang berfungsi mengatur emosi atau disebut juga otak emosional. Otak emosional meliputi keadaan amigdala, neokorteks, sistem limbik, lobus prefrontal dan keadaan lain yang lebih kompleks dalam otak emosional.

### 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri seseorang. Faktor eksternal kecerdasan emosi adalah faktor yang muncul dari luar dan mempengaruhi perubahan sikap seseorang. Hal ini lebih memacu pada lingkungan sekitar.

### e. Karakteristik Individu yang Memiliki Kecerdasan Emosional Tinggi dan Rendah

Goleman (2002) mengemukakan karakteristik individu yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi dan rendah antara lain sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan emosi tinggi yaitu mampu mengendalikan perasaan marah, tidak agresif dan memiliki kesabaran, memikirkan akibat sebelum bertindak, berusaha dan mempunyai daya tahan untuk mencapai tujuan hidupnya, menyadari perasaan diri sendiri dan orang lain, dapat berempati pada orang lain, dapat mengendalikan *mood* atau perasaan negatif, memiliki konsep diri yang positif, mudah menjalin persahabatan dengan orang lain, mahir dalam berkomunikasi, dan dapat menyelesaikan konflik sosial dengan cara damai.
- 2) Kecerdasan emosi rendah yaitu bertindak mengikuti perasaan tanpa memikirkan akibatnya, pemarah, bertindak agresif dan tidak sabar, memiliki tujuan hidup dan cita-cita yang tidak jelas, mudah putus asa, kurang peka terhadap perasaan diri sendiri dan orang lain, tidak dapat mengendalikan perasaan dan *mood* yang negatif, mudah terpengaruh oleh perasaan negatif, memiliki konsep diri yang negatif, tidak mampu menjalin persahabatan yang baik dengan orang lain, tidak mampu berkomunikasi dengan baik, dan menyelesaikan konflik sosial dengan kekerasan.

Kemudian ciri-ciri kecerdasan emosi tinggi menurut Dapsari dalam Ifham dan Helmi, (2002) yaitu optimal dan selalu berpikir positif, terampil dalam membina emosi, kecakapan kecerdasan emosi, optimal pada nilai-nilai, dan optimal pada kesehatan secara umum. Menurut pandangan Skinner (1977) esensi dari kecerdasan emosi seseorang melibatkan kontrol emosi yang berarti bahwa seseorang mampu memelihara perasaannya, dapat meredam emosinya, meredam balas dendam dalam kegelisahannya, tidak dapat mengubah *mood*-nya, tidak mudah berubah pendirian. Hal ini berhubungan dengan kematangan emosi seseorang dalam mengendalikan sebuah emosi yang terungkap jelas. Kematangan emosi dapat dikatakan sebagai proses belajar untuk mengembangkan cinta secara sempurna dan luas dimana hal itu menjadikan reaksi pilihan individu sehingga secara otomatis dapat mengubah emosi-emosi yang ada dalam diri manusia (Hwarmstrong, 2005).

#### f. Indikator Kecerdasan Emosional Oleh Beberapa Ahli

Menurut Goleman (2001: 42-43) membagi dua wilayah kerangka kecerdasan emosi yaitu:

1) Kompetensi pribadi (*personal competence*), yaitu bagaimana mengatur diri sendiri yang terdiri atas:

(a) Kesadaran diri (*self awareness*)

Kemampuan untuk mengenal perasaan diri sendiri, jadi mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat, dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat. Indikatornya : tingkat *emotional awereness*, ketepatan *self assesement*, dan *self confidence*.

(b) Kemampuan mengatur diri sendiri (*self regulation*)

Kemampuan mengatur perasaan, menangani emosi kita sedemikian rupa sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran. Indikatornya: tingkat *self-control*, inovasi dan adaptasi.

(c) Motivasi (*motivation*)

Kecenderungan untuk memfasilitasi diri sendiri untuk mencapai tujuan walaupun mengalami kegagalan dan kesulitan, membantu kita untuk mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, serta untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi. Indikatornya : tingkat *achievement drive*, komitmen, inisiatif dan optimisme.

2) Kompetensi sosial (*social competency*), yaitu kemampuan mengatur hubungan dengan orang lain yang terdiri atas:

## (a) Empati

Kesadaran untuk memberikan perasaan, perhatian, kebutuhan atau kepedulian kepada orang lain. Indikatornya: memahami orang lain, mengembangkan orang lain dan berorientasi pada pemberian pelayanan.

## (b) Memelihara hubungan sosial

Mengatur emosi dengan orang lain, ketrampilan sosial seperti kepemimpinan, kerja tim, kerja sama dan negosiasi. Indikatornya: kemampuan mempengaruhi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengelola konflik dan tingkat kepemimpinan.

Sikap emosional yang ada di setiap karyawan memiliki tingkat kecerdasan emosi yang berbeda-beda ketika mereka terjun langsung dalam pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari tindakan-tindakan yang mereka ambil serta ekspresi wajah yang cenderung terungkap jelas. Untuk mengendalikan emosi dibutuhkan pemikiran-pemikiran yang dewasa dalam artian setiap karyawan mampu mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, dapat membedakan jenis emosi dan menggunakannya untuk mengarahkan pikiran dan perilakunya sendiri. Semakin berfikir secara cerdas terhadap kondisi emosional pada diri mereka maka semakin dapat mengenali emosi diri, mengelola emosinya sendiri, memotivasi dirinya sendiri, berempati dan membina hubungan baik dengan orang lain. Aspek-aspek atau indikator kecerdasan emosional di tempat kerja menurut Salovey dalam Goleman (2005: 58-59) adalah sebagai berikut:

1) Mengenal emosi diri.

Kesadaran diri mengenali perasaan pada saat perasaan itu terjadi merupakan dasar kecerdasan emosional. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan kita yang sesungguhnya membuat kita berada dalam kekuasaan perasaan.

2) Mengelola emosi diri

Menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan pas adalah kecakapan yang bergantung pada kesadaran diri. Hal ini mengacu pada kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan, atau ketersinggungan.

3) Memotivasi diri sendiri.

Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri, dan untuk berkreasi.

4) Mengenal emosi orang lain atau empati

Orang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain. Hal ini ditunjukkan dengan sikap seperti: lebih terbuka terhadap pendapat orang lain, peka terhadap perasaan orang lain, dan lebih baik mendengarkan orang lain.

5) Membina hubungan baik dengan orang lain

Membina hubungan sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain. Membina hubungan dapat diwujudkan dengan sikap seperti: lebih tegas dan terampil dalam berkomunikasi, menyelesaikan pertikaian, bekerja sama, berbagi rasa dan suka menolong.

Sedangkan menurut meyer (2000) ada beberapa hal yang dijadikan indikator untuk mengukur kecerdasan emosional dengan menggunakan MSCEIT, yaitu:

- 1) Merasakan emosi (*perceiving emotions*) yaitu kemampuan individu untuk merasakan emosi mendalam dirinya sendiri dan orang lain.
- 2) Kemampuan dalam menumpahkan gagasan (*facilitating thought*) yaitu kemampuan dalam menghasilkan, membangkitkan, menggunakan, dan

merasakan emosi sebagai kebutuhan untuk mengkomunikasikan perasaan atau bekerja dengan perasaan sebagai salah satu proses kognitif.

- 3) Memahami emosi yaitu kemampuan untuk memahami emosi dan mengapresiasi emosi.
- 4) Mengelola emosi yaitu kemampuan untuk membuka perasaan dan mengatur emosi yang timbul dari diri dan dampaknya terhadap orang lain.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

#### a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Wilson Bangun, 2012: 312). Menurut Rycko dan Surya (2014: 69-70) motivasi berasal dari bahasa Latin, *movere*. Arti *movere* adalah bergerak atau *to move* atau *to motivate* dalam Bahasa Inggrisnya. *Movere* disebut bergerak karena ia mampu menggerakkan hati manusia dari tidak mau menjadi mau. Dari statis menjadi dinamis. *Motivate* diterjemahkan ke bahasa Indonesia menjadi motivasi. Motivasi dapat berasal dari dalam diri sendiri yang disebut motivasi intrinsik dan motivasi dari luar diri sendiri yang disebut motivasi ekstrinsik.

McClelland (dalam Robbins dan Judge, 2007) mengatakan bahwa ada suatu dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai prestasinya secara maksimal. Dorongan itu berupa kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan sosialisasi dan kebutuhan akan suatu kekuasaan atau pengaruh terhadap orang lain. Menurut Luthans (2006), motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri), hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Selain itu motivasi

bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang pegawai yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

Mathis dan Jackson (2006) dalam Wilson Bangun (2012) mengatakan motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Menurut Siagian (2001:128), motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja pada bawahannya sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi terciptanya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Motivasi pada dasarnya suatu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Moekijat (1995) motivasi adalah dorongan seseorang untuk mengambil tindakan karena orang tersebut ingin melakukan demikian. Kemudian Manullang (1981: 146-147) mengatakan motivasi atau motivation berarti pemberian motif, penimbulkan motive atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Dengan bertolak dari arti kata motivasi diatas, motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan pendek, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja.

Nawawi (2008) mengatakan bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. George dan Jones (2005) mengatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat usaha dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah (dalam Sutanto dan Wijanto, 2013).

#### b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Bhuchari Zainun (1979) dalam Anoraga dan Sri Suyati (1995: 43) memberikan pendapat tentang motivasi berikut`motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatunya dapat ditujukan kepada pengarahannya, potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perseorangan maupun kelompok dalam organisasi. Kemudian Anoraga dan Sri Suyati (1995: 44) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi.
- 2) Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi prang atau kelompok yang bersangkutan.
- 3) Cara dengan apa kebutuhan-kebutuhan serta tujuan-tujuan tersebut akan direalisasikan.

Siagian (2001:129) juga menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

- 1) Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perubahan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar manajer yang ambisius dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahan.
- 2) *Feeling* dan *emotion*, yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosional.
- 3) Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
- 4) Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan atas tugas yang

diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan mencari aman saja, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan. Di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

c. Bentuk Motivasi yang Diberikan Oleh Organisasi atau Perusahaan

Menurut Siswanto (2008: 124) pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut:

1) Kompensasi bentuk uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada pegawai adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai biasanya berwujud uang. Penggunaan uang sebagai stimulus berkembang untuk penyelesaian suatu masalah ketenagakerjaan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Meskipun sama sekali kurang tepat bahwa semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan uang mereka.

2) Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi pegawai mengenai apa yang harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa pegawai harus mengerjakan hal-hal yang diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut sebagai stimulus telah berkembang dan dianut oleh berbagai organisasi.

3) Penetapan pola kerja yang efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada acara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif. Teknik ini antara lain penyiapan pekerjaan, manajemen partisipatif, serta usaha untuk



mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia, untuk beristirahat, atau kepada sarana yang fantastis.

#### 4) Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para pegawai. Dengan kata lain kebajikan adalah usaha untuk membuat pegawai bahagia. Usaha manajemen yang paling banyak dilakukan untuk mengembangkan pegawai adalah pelatihan penyediaan atau bagian daripada berupa kursus singkat mengenai tata laku manajemen dan sebagainya.

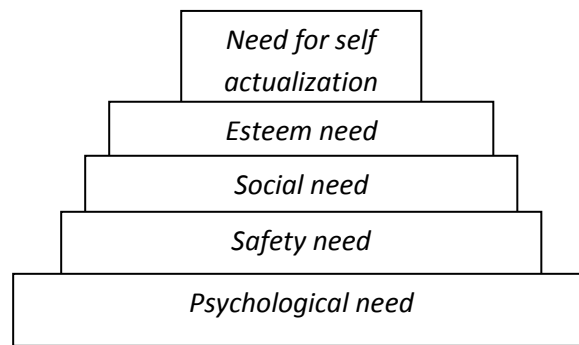
Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif. Hasibuan (2002) mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2002) yaitu:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan prestasi kerja karyawan
- 3) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 4) Mempertahankan kestabilan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) meningkatkan rasa tanggung jawab pada tugas
- 10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### d. Teori Motivasi dari Abraham Maslow dan Herzberg

Menurut Abraham Maslow (1970) dalam Wilson Bangun (2012: 316-318), motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat tergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut

sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan yang pertama sampai pada kebutuhan yang tertinggi. Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain dijelaskan dengan Gambar 2.1 berikut.



**Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Maslow**

Sumber: Wilson Bangun (2012)

Adapun hierarki dari teori Maslow adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Manusia dalam hidupnya lebih mengutamakan kebutuhan fisiologis, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat pertama (*the first need*), antara lain, kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks, dan istirahat.

2) Kebutuhan rasa aman

Setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka muncul kebutuhan tingkat kedua sebagai penggantinya, yaitu kebutuhan rasa aman. Ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Dalam sebuah perusahaan, dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pensiun.

### 3) Kebutuhan sosial

Kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan sosial, setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan. Pada tingkat ini manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok-kelompok lain di tengah-tengah masyarakat.

### 4) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi; dan faktor penghormatan dari luar misalnya, status, pengakuan, dan perhatian. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.

### 5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi ini muncul setelah keempat kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Herzberg dalam Wilson Bangun (2012) mengembangkan teori motivasi dua faktor. Dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Kemudian setelah hal itu dapat terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Berdasarkan penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain faktor kepuasan dan ketidakpuasan. Faktor pertama adalah faktor kepuasan yang di dalamnya termasuk faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, yang terdiri dari:

- 1) Prestasi (*achievement*)
- 2) Pengakuan (*recognition*)
- 3) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
- 4) Tanggung jawab (*responsibility*)
- 5) Kemajuan (*advancement*)

Faktor kedua adalah faktor ketidakpuasan bisa juga disebut *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan yang terdiri dari:

- 1) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*)
- 2) Pengawasan (*supervision*)
- 3) Penggajian (*salary*)
- 4) Hubungan kerja antar pribadi (*interpersonal relation*)
- 5) Kondisi kerja (*working condition*)
- 6) Keamanan kerja (*job security*)
- 7) Status pekerjaan (*job status*)

#### e. Indikator Motivasi Kerja

Menurut George dan Jones (2005) ada tiga indikator dalam motivasi kerja (dalam Sutanto dan Tania, 2013), yaitu

##### 1) Arah perilaku

Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih orang tersebut saat bekerja.

##### 2) Tingkat usaha

Tingkat usaha mengacu pada seberapa keras usaha seseorang dalam bekerja.

##### 3) Tingkat kegigihan

Tingkat kegigihan lebih kepada mental seseorang dalam menghadapi masalah.

Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson (2007: 144-146) juga mengemukakan bahwa motivasi sebagai sesuatu yang dibentuk dari setidaknya tiga komponen atau indikator yang berbeda antara lain:

##### 1) Arah

Arah berhubungan dengan apa yang akan seorang individu pilih ketika dia dihadapkan dengan sejumlah alternatif yang mungkin dilakukan. Ketika dihadapkan pada tugas menyelesaikan sebuah laporan yang diminta oleh manajer, misalnya, seorang karyawan mungkin memilih langsung berusaha menyelesaikan laporan tersebut atau terlebih dulu berusaha menyelesaikan teka-teki silang yang ada di koran pagi (atau sejumlah aktivitas lain yang mungkin). Terlepas dari pilihan mana yang akan diambil, karyawan tersebut memiliki motivasi. Jika karyawan tersebut memilih alternatif yang pertama,

arah dari motivasinya konsisten dengan yang diinginkan oleh manajer. Sebaliknya, jika karyawan tersebut memilih alternate yang kedua, arah motivasinya berlawanan dengan yang diinginkan oleh manajemen, meskipun demikian, karyawan tersebut juga memiliki motivasi.

## 2) Intensitas

Komponen intensitas dari motivasi merujuk pada kekuatan dari respon ketika arah dari motivasi telah dipilih. Menggunakan contoh sebelumnya, karyawan mungkin memilih arah yang benar (mengerjakan laporan) tetapi merespon dengan dengan intensitas yang rendah. Intensitas dalam hal ini, merupakan sinonim dari usaha. Dua orang mungkin menunjukan perilaku mereka pada arah yang sama, tetapi orang yang satu mungkin berkinerja lebih baik karena dia melakukan lebih banyak usaha daripada yang lainnya.

## 3) Ketekunan

Ketekunan merupakan komponen yang penting dari motivasi. Ketekunan merujuk pada berapa lama seseorang akan terus memberikan usaha mereka. Beberapa orang menunjukan perilaku mereka ke arah yang tepat dan melakukan hal tersebut dengan tingkat intensitas yang tinggi, tetapi hanya untuk periode waktu yang singkat. Individu yang menghadapi sebuah tugas dengan antusias tetapi cepat merasa bosan dengan tugas tersebut, atau berhenti dan jarang menyelesaikan tugas, kurang memiliki atribut ketekunan dalam motivasi mereka.

Dari adanya indikator motivasi tersebut dapat memberikan penjelasan bahwa motivasi karyawan harus disalurkan ke arah yang benar pada tingkat intensitas yang sesuai dan berkesinambungan selama beberapa waktu.

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

#### a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Organisasi yang sukses memerlukan sumber daya manusia (karyawan) yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas resmi mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi target atau harapan perusahaan. Seiring persaingan di dunia kerja yang ketat saat ini, dimana tugas setiap karyawan dalam suatu organisasi

atau perusahaan semakin sering dikerjakan dalam sebuah tim kerja (*team work*), fleksibilitas karyawan sangat penting. Organisasi atau perusahaan sangat mengharapkan karyawannya untuk bersedia melakukan tugas selain tugas resmi juga melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaannya. Oleh karena itu, perilaku-perilaku seperti hal ini yang dapat membawa organisasi atau perusahaan maju dan berkembang. Perilaku tersebut sering dinamakan sebagai *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Konsep *OCB* pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an (Bateman dan Organ, 1983; Smith et al., 1983; dalam Bienstock et al. \*2003: 360), Robbins mendefinisikan bahwa *OCB* merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain, *OCB* adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal (Organ, 1988; dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood 2002: 505). Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, et al, 2000).

Sementara Greenberg (2011: 413) mendefinisikan *OCB* sebagai bentuk perilaku informal yang melampaui apa yang diharapkan secara resmi dalam rangka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi. Kemudian Greenberg mengemukakan bahwa perilaku *OCB* dapat ditunjukkan dalam beberapa perilaku. Beberapa contoh perilaku *OCB* menurut Greenberg (2011: 413) adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan kebaikan untuk seseorang
- 2) Membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah pribadi
- 3) Berbicara positif tentang organisasi kepada pihak luar
- 4) Menerima ide-ide baru
- 5) Bersikap toleran terhadap ketidaknyamanan sementara tanpa melakukan komplain

- 6) Menawarkan ide-ide untuk meningkatkan fungsi organisasi
- 7) Mengekspresikan loyalitas terhadap organisasi.

Contoh-contoh perilaku *OCB* tersebut sangat diharapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Karena hal ini berhubungan dengan efektifitas kinerja karyawan atau SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2008: 40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Berbagai pengertian tentang *OCB* yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) *OCB* merupakan perilaku yang tergolong bebas tidak sesuai dengan tugas formal yang ditetapkan organisasi, bersifat sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, bukan tindakan yang terpaksa dan mengedepankan pihak lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi);
- 2) *OCB* merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance* (kinerja) dan tidak diperintahkan secara formal namun manfaatnya sangat penting bagi efektifitas pencapaian tujuan organisasi;
- 3) *OCB* tidak berkaitan secara langsung dengan kompensasi atau sistem *reward* formal karena karakteristik perilakunya yang sukarela.

#### b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1995) dan Sloat (1999) dalam Zurasaka (2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi *OCB* sebagai berikut:

- 1) Budaya dan iklim organisasi;
- 2) Kepribadian, emosional dan suasana hati;
- 3) Persepsi terhadap dukungan organisasional dan motivasi kerja;
- 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin;
- 5) Masa kerja, dan
- 6) Jenis kelamin.

Sedangkan menurut Podsakoff, dkk (2000), faktor yang mempengaruhi *OCB* adalah karakteristik individu (meliputi kepuasan kerja, komitmen, persepsi terhadap organisasi, motivasi, emosional, kepribadian), karakteristik tugas, dan karakteristik organisasi (meliputi budaya dan iklim organisasi, dukungan organisasional, kohesivitas kelompok), dan karakteristik kepemimpinan (meliputi dukungan dan perilaku kepemimpinan, kualitas hubungan atasan dengan bawahan).

c. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* Bagi Organisasi atau Perusahaan

*Organizational citizenship behavior* memberikan manfaat tersendiri bagi perkembangan organisasi atau perusahaan. Menurut Podsakoff et al. (2000), *OCB* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. Pertama, *OCB* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, *OCB* dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, *OCB* dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, *OCB* dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Kelima, *OCB* dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Keenam, *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang menarik. Ketujuh, *OCB* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan terakhir, *OCB* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

d. Motif-Motif *Organizational Citizenship Behavior*

Motif-motif yang mendasari *organizational citizenship behavior (OCB)* menurut McClelland dalam Purnamie (2012: 9), yaitu:



- 1) Motif berprestasi (*need for achievement*), mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
- 2) Motif afiliasi (*need for affiliation*) mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- 3) Motif kekuasaan (*need for power*) mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

e. Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1988), *OCB* terdiri dari lima dimensi, antara lain:

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi;
- 2) *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka;
- 3) *Sportmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh;
- 4) *Civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi;
- 5) *Conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi, seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.

Allison (2001: 3) juga mengemukakan bahwa ada lima dimensi primer atau utama dari *OCB*, antara lain:

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasional organisasi.
- 2) *Civic virtue*, yaitu perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah
- 3) *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang berisikan tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.

- 4) *Courtesy*, yaitu perilaku berbuat baik kepada orang lain dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 5) *Sportsmanship*, yaitu perilaku tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Sementara Graham (1991) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002: 508) mengkonseptualisasikan 3 dimensi *OCB* yang berbasis filosofi politik dan teori politik modern, yaitu:

- 1) Ketataan (*obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
- 2) Loyalitas (*loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan keberlangsungan organisasi.
- 3) Partisipasi (*participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
  - (a) Partisipasi sosial, yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya selalu menaruh perhatian pada isu-isu actual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
  - (b) Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya memberikan masukan pada organisasi dan memberikan dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
  - (c) Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, dan mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar gambaran dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti (tahun)	Variabel-variabel penelitian	Obyek	Metode analisis	Hasil (kesimpulan)
1	Wiwiek Harwiki (2015)	Variabel <i>servant leadership</i> (X), budaya organisasi (Y <sub>1</sub> ), komitmen organisasi (Y <sub>2</sub> ), <i>organizational citizenship behavior</i> (Y <sub>3</sub> ) dan kinerja karyawan (Y <sub>4</sub> )	Koperasi wanita di Jawa Timur	Analisis deskriptif dan <i>Partial Least Square</i> (PLS)	<i>Servant leadership</i> berdampak signifikan pada budaya organisasi, komitmen organisasi, <i>organizational citizenship behaviour</i> dan kinerja karyawan
2	Ifana Chandra Saputra (2013)	Variabel Kecerdasan emosional (X), dan <i>organizational citizenship behavior</i> (Y)	PT. Sumber Yalagamudra Muncar Banyuwangi	Analisis regresi linear sederhana	Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , hubungan antara kedua variabel tersebut adalah positif signifikan
3	Danis Lia Mayasari, Budi Nurhardjo, Sunardi (2014)	Variabel motivasi kerja (X <sub>1</sub> ), loyalitas kerja (X <sub>2</sub> ), <i>organizational citizenship behavior</i> (Z) dan kinerja karyawan (Y)	Kantor Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Sampean Kabupaten Bondowoso	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Motivasi kerja (X <sub>1</sub> ) dan loyalitas kerja (X <sub>2</sub> ) berpengaruh secara parsial terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) (Z) dan Kinerja Karyawan (Y)

Dilanjutkan pada halaman 40

Lanjutan halaman 39

4	Wiwik Sumiyarsih, Endah Mujiasih, Jati Ariati (2012)	Kecerdasan emosional (X) dan <i>organizational citizenship behaviour (OCB)</i> (Y)	CV. Aneka Ilmu Semarang	Analisis regresi linear sederhana	Kecerdasan emosional memiliki hubungan signifikan dengan <i>OCB</i>
5	Mustikadewi Kartikarini (2015)	Variabel <i>servant leadership</i> (X <sub>1</sub> ), kepuasan kerja (X <sub>2</sub> ), <i>organizational citizenship behaviour</i> (Y)	Hotel bintang-2 di Yogyakarta	Analisis regresi linear berganda	<i>Servant leadership</i> (X <sub>1</sub> ), kepuasan kerja (X <sub>2</sub> ) secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> (Y)
6	Muhammad Akmal Ibrahim, Aslinda (2014)	Motivasi intrinsik (X <sub>1</sub> ), motivasi ekstrinsik (X <sub>2</sub> ), komitmen organisasi (Z), <i>organizational citizenship behaviour</i> (Y)	Telkom Indonesia di Makassar	Analisis regresi linear berganda	Motivasi intrinsik (X <sub>1</sub> ), motivasi ekstrinsik (X <sub>2</sub> ) keduanya berpengaruh terhadap <i>OCB</i> (Y) melalui komitmen organisasi (Z)

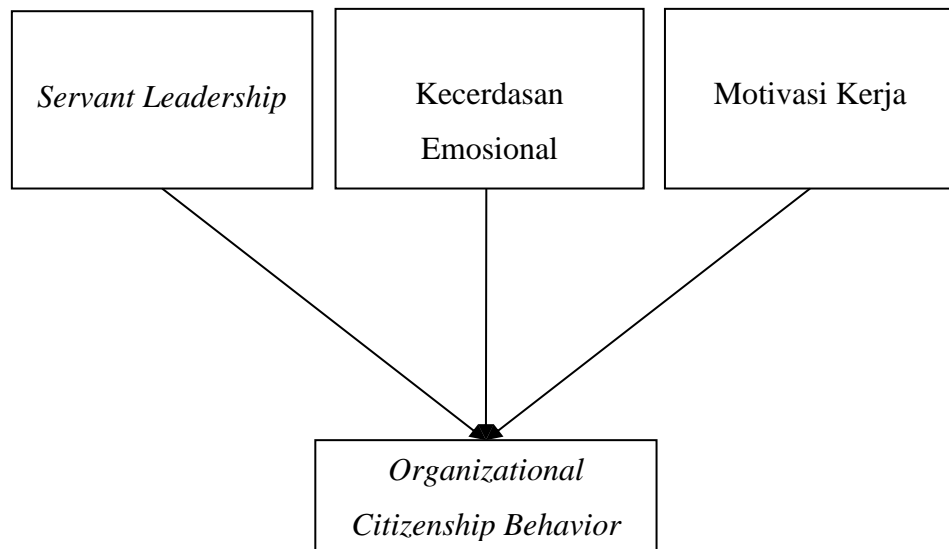
Sumber: Wiwiek Harwiki (2015), Ifana Chandra Saputra (2013), Danis Lia Mayasari, Budi Nurhardjo, Sunardi (2014), Wiwik Sumiyarsih, Endah Mujiasih, Jati Ariati (2012), Mustikadewi Kartikarini (2015), Muhammad Akmal Ibrahim, Aslinda (2014)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat dijelaskan persamaan penelitian yaitu sama-sama meneliti tentang *servant leadership*, kecerdasan emosional, motivasi kerja dan *organizational citizenship behavior (OCB)* sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian, variabel yang berpengaruh dan alat analisis data yang digunakan dalam penelitian.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas antara lain *servant leadership*,

kecerdasan emosional, dan motivasi kerja serta *organizational citizenship behaviour (OCB)* sebagai variabel terikat. Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori maka pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut dapat dirumuskan kerangka konseptual sebagai berikut:



Keterangan: → : parsial

**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

#### 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Zikmund (1997) dalam Jonathan dan Tutty (2008) adalah proposisi atau dugaan yang belum terbukti yang digunakan untuk menerangkan fakta atau gejala tertentu; atau disebut juga sebagai jawaban sementara terhadap suatu pertanyaan riset. Sedangkan Davis dan Cozens (1985) dalam Jonathan dan Tutty (2008) mendefinisikan hipotesis sebagai pernyataan mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih yang mengakibatkan adanya implikasi untuk pengujian hubungan tersebut. Kemudian menurut Sugiyono (2003) dalam Sudaryono (2015) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah atau submasalah yang diajukan peneliti, yang dijabarkan dari landasan teori atau kajian teori. Karena sifatnya sementara, hipotesis perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empiris yang terkumpul atau penelitian ilmiah. Hipotesis akan dinyatakan diterima atau ditolak. Hipotesis penelitian harus

dirumuskan dalam kalimat positif, bukan dalam kalimat tanya, kalimat menyuruh, kalimat menyarankan, atau kalimat mengharapkan. Berikut pengembangan hipotesis beserta hubungan antar variabel untuk memberikan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yaitu:

a. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pemimpin merupakan seseorang yang tindakan dan perilakunya menjadi panutan bagi pengikutnya. Apa saja keputusan yang ditentukan oleh seorang pemimpin pasti akan diikuti oleh pengikutnya (karyawan). Seorang pemimpin saat ini tidak hanya berbekal cerdas dan bijaksana, namun juga harus menjadi pemimpin yang mampu melayani karyawannya. Hubungan pemimpin dengan karyawan yang dijalani dengan perilaku melayani atau *servant leadership* akan menumbuhkan sifat sosial antar sesama dan menimbulkan kedekatan emosional. Hal inilah yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja. Apabila dilihat dari indikator yang ada di *servant leadership*, akan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap dimensi-dimensi *OCB*.

Sikap seorang pemimpin yang percaya pada kemampuan bawahan (*empowerment*) akan menumbuhkan perilaku tanggungjawab pada organisasi secara efektif (*civic virtue*). Dalam artian karyawan akan dengan mudah mengeluarkan ide-ide kreatifnya dan peduli terhadap kondisi perusahaan. Kemudian pemimpin yang dipercaya oleh karyawan (*trust*) dan sikap pemimpin yang hormat dan menghargai karyawan (*humility*) akan mendorong karyawan untuk bekerja efektif dan produktif bahkan diluar tugasnya (*conscientiousness*). Karyawan akan berusaha dengan sebaik-baiknya, dan melakukan pekerjaan ekstra (di luar tugas resminya) demi mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan perilaku pemimpin yang melayani karyawan dengan kasih sayang (*love*) akan membangun hubungan yang baik antar karyawan dan saling memberikan pengajaran antar sesama karyawan (*courtesy*) dan rasa empati atau saling membantu antar karyawan (*altruism*). Pemimpin yang mempersiapkan masa depan secara persuasif atau dengan

sebaik-baiknya (*vision*) akan memotivasi karyawan untuk memiliki sifat toleran pada kondisi perusahaan yang selalu berubah (*sportsmanship*).

Seorang pemimpin memberikan contoh atau menjadi panutan bagi pengikutnya (karyawan) bahwa harus bersikap profesional dengan mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Karyawan akan memiliki kesadaran bahwa mereka juga menjadi bagian dari perusahaan dan rasa memiliki inilah yang menumbuhkan sikap toleran apabila perusahaan dalam keadaan buruk. *Servant leadership* memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yang menyebabkan mereka melakukan tindakan-tindakan efektif bagi perusahaan. Dengan demikian, penerapan *servant leadership* dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat berpengaruh dan meningkatkan perilaku *OCB*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan tentang pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: *Servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.

b. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kecerdasan emosional menurut Mayer, Salovey, & Caruso, (2000) dalam Northouse, (2013: 27) didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami dan mengekspresikan emosi, untuk menggunakan emosi guna membantu pemikiran, untuk memahami dan menganalisis emosi, serta untuk secara efektif mengelola emosi di dalam diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Goleman (2001) juga mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kapasitas untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri dan untuk mengolah emosi diri sendiri dalam hubungannya dengan orang lain. Apabila seseorang memiliki kecerdasan emosional maka mereka dapat memahami emosi dengan baik dan memungkinkan mereka untuk mengetahui bagaimana orang lain berpikir serta bagaimana mereka

menanggapi pola-pola perilaku. Ciri-ciri kecerdasan emosional menurut Dapsari dalam Ifham dan Helmi, (2002) yaitu optimal dan selalu berpikir positif, terampil dalam membina emosi, kecakapan kecerdasan emosi, optimal pada nilai-nilai, dan optimal pada kesehatan secara umum. Kecerdasan emosional mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan emosi diri sendiri dan orang lain.

Sedangkan, *organizational citizenship behavior (OCB)* mengacu pada perilaku sukarela dari karyawan yang bukan bagian dari tugas formal mereka yang dapat meningkatkan keefektifitasan pencapaian tujuan organisasi. Mengendalikan atau memahami emosi dengan sebaik-baiknya di tempat kerja tidak lepas dari tingkat kecerdasan emosi masing-masing karyawan yang akan membentuk perilaku ekstra atau *OCB*. Hal ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Sumiyarsih dkk, (2012), yang menunjukkan bahwa, kecerdasan emosional dapat menentukan *OCB* pada karyawan. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional atau dapat memahami emosi mereka dan orang lain, akan merasakan emosi yang positif dan menyenangkan (senang, bergairah kerja, empati terhadap rekan kerja, lebih kooperatif dalam bekerja dengan divisi atau rekan kerja lain) sehingga dapat meningkatkan kinerja dengan perilaku ekstra atau *OCB*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan tentang pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.

### c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Radig (1998), Soegiri (2004: 27-28) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Motivasi



kerja merupakan suatu proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan. Perusahaan memberikan motivasi agar kinerja yang dilakukan karyawannya dapat efektif dan optimal. Keefektifan kinerja tidak hanya mencakup pekerjaan resmi saja, tetapi juga mampu mencakup pada pekerjaan non resmi atau perilaku ekstra yang sering disebut dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB* karena ketika karyawan termotivasi maka akan mampu membuat mereka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap sikap mereka untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan tentang pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian digunakan untuk mengetahui permasalahan yang sedang dihadapi berdasarkan latar belakang, metode pendekatan yang digunakan, hipotesis yang diajukan, konsep dasar pemikiran, teknik pengumpulan data, dan analisis data yang digunakan. Menurut Amirullah (2013: 60) menjelaskan bahwa rancangan penelitian merupakan sebuah rencana induk yang berisi metode dan prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan.

Karakteristik masalah dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada dapat dikategorikan sebagai *eksplanatory research*, yaitu penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Efendi, 1995: 256). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2008: 7) “pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang didasarkan pada angka atau data kualitatif yang diangkakan”. Dalam penelitian ini akan dijelaskan pengaruh *servant leadership*, kecerdasan emosional, dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)* karyawan pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi.

### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.2.1 Populasi

Populasi menurut Cooper (2003) dalam Sudaryono (2015: 95) berkaitan dengan seluruh kelompok orang, peristiwa, atau benda yang menjadi pusat perhatian penelitian untuk diteliti. Dengan kata lain, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik kesimpulannya (Kurniawan, 2012 dalam Sudaryono, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan selain direktur rumah sakit, kepala rumah sakit dan dokter Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi yang

berjumlah 179 orang karyawan terdiri dari 70 orang perawat, 10 orang bidan, 24 orang tenaga penunjang medis dan 75 orang tenaga non medis.

### 3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan suatu bagian dari populasi, mencakup sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan demikian, sebagian elemen dari populasi merupakan sampel (Sugiyono, 2003 dalam Sudaryono, 2015). Peneliti menentukan jumlah responden menggunakan rumus Slovin (Riduwan, 2005: 65) yaitu

$$n = N/N(d)^2 + 1$$

Keterangan:

n = sampel

N = populasi

d = nilai presisi 95% atau sig. = 0,05.

Jumlah populasi adalah 179, dan tingkat kesalahan yang dihendaki adalah 5%, maka jumlah sampel yang digunakan adalah:

$$N = 179 / 179 (0,05)^2 + 1 = 123,66 \text{ dibulatkan menjadi } 124 \text{ orang responden}$$

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel acak sederhana (*simple random sampling*) yaitu Sampel diambil secara acak, tanpa memperhatikan tingkatan yang ada dalam populasi.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data *kualitatif yang dikuantitatifkan*. Menurut Eko Putro Widoyoko (2012: 21) data kuantitatif merupakan data yang berwujud angka-angka sebagai hasil observasi atau pengukuran. Data ini diperoleh dari pengukuran langsung maupun dari angka-angka yang diperoleh dengan mengubah data kualitatif menjadi kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama, atau dengan kata lain data yang pengumpulannya dilakukan sendiri oleh peneliti secara langsung seperti hasil wawancara dan hasil pengisian angket (kuesioner)

(Widoyoko, 2012: 22-23). Hasil data akan diperoleh melalui wawancara dan kuesioner yang berkaitan dengan variabel bebas *servant leadership* ( $X_1$ ), kecerdasan emosional ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ), variabel terikat *organizational citizenship behavior* (*OCB*) ( $Y$ ).

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber kedua. Menurut perwanto (2007) dalam Widoyoko (2012: 23) mengartikan data sekunder sebagai data yang dikumpulkan oleh orang atau lembaga. Kemudian Soeratno dan Arsyad (2003) dalam Widoyoko (2012: 23) mengartikan data sekunder sebagai data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahnya. Dapat disimpulkan data sekunder tidak diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti, namun dihasilkan dari sumber lain yang berupa data administrasi RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan angket/kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Berikut penjelasannya:

a. Angket/Kuesioner

Angket atau kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna. Pertanyaan atau pernyataan tersebut mengungkapkan pengaruh *servant leadership*, kecerdasan emosional, dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.

b. Studi Pustaka

Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menganalisis isi dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Eko Putro Widoyoko, 2012: 49-50). Peneliti mengumpulkan data dengan

membaca buku-buku, majalah, jurnal, laporan kegiatan dan referensi lain seperti mengumpulkan data secara online melalui media elektronik.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang ada, maka variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

a. Variabel bebas atau *Independent variable* (X)

Variabel bebas dalam penelitian ini diberi notasi (X), yaitu *servant leadership* (X<sub>1</sub>), kecerdasan emosional (X<sub>2</sub>) dan motivasi kerja (X<sub>3</sub>). Ketiga variabel ini merupakan variabel yang berkontribusi positif maupun negatif terhadap variabel terikat atau *dependent variable*.

b. Variabel terikat atau *Dependent variable* (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini diberi notasi (Y), yaitu *organizational citizenship behavior* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi. Variabel ini menjadi pengamatan utama karena *organizational citizenship behavior* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi dapat dipengaruhi oleh *servant leadership*, kecerdasan emosional, dan motivasi kerja.

### 3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

#### 3.6.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lain dan juga memudahkan pengukurannya. Definisi operasional variabel ialah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasikan dari apa yang sedang didefinisikan atau “mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain” (Young, dikutip oleh Koentjaraningrat (1991: 23) dalam Jonathan dan Tutty (2008: 112). Berdasarkan identifikasi variabel di atas, maka di bawah ini akan dijelaskan definisi operasional dari masing-masing variabel yang akan diteliti, sebagai berikut :

- a. Variabel Bebas ( $X_1$ ) yaitu *servant leadership* adalah seorang pemimpin yang menempatkan kepentingan pengikut di atas kepentingan diri sendiri dan menekankan perkembangan pengikut yang ada di RSUD Bhakti Husada Banyuwangi. Kemudian beberapa indikator *servant leadership* menurut Dennis (2004) yang digunakan untuk mengukur variabel dan sesuai dengan objek penelitian adalah sebagai berikut :
- 1) Kasih Sayang (*Love*)  
Kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.
  - 2) Pemberdayaan (*Empowerment*)  
Penekanan pada kerjasama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari *followers*.
  - 3) Visi (*Vision*)  
Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
  - 4) Kerendahan Hati (*Humility*)  
Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.
  - 5) Kepercayaan (*Trust*)  
*Servant-leader* adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.
- b. Variabel Bebas ( $X_2$ ) yaitu kecerdasan emosional adalah sebagai kecerdasan sosial setiap karyawan di RSUD Bhakti Husada Banyuwangi yang mencakup kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri dan orang lain, membedakan emosi dan perasaan, dan menggunakan informasi tersebut untuk menuntun pemikiran dan tindakan. Di tempat kerja RSUD Bhakti Husada Banyuwangi, masing-masing karyawan memiliki perasaan atau emosi yang berbeda-beda sesuai dengan faktor yang mempengaruhi emosi itu sendiri. Dengan demikian setiap karyawan harus mempunyai kemampuan memahami

emosi yang dialami, mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, membedakan jenis emosi dan menggunakannya untuk mengarahkan pikiran dan perilakunya sendiri. Oleh karena itu aspek-aspek atau indikator daripada kecerdasan emosional dalam penelitian ini menurut Salovey dalam Goleman (2005: 58-59) adalah:

- 1) Mengenali emosi diri: kesadaran diri mengenali perasaan pada saat perasaan itu terjadi merupakan dasar kecerdasan emosional.
  - 2) Mengelola emosi: menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan tepat adalah kecakapan yang bergantung pada kesadaran diri.
  - 3) Memotivasi diri: menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan memberikan semangat pada diri sendiri.
  - 4) Berempati: orang yang empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.
  - 5) Membina hubungan dengan orang lain: membina hubungan sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain seperti halnya lebih tegas dan terampil dalam berkomunikasi, menyelesaikan pertikaian, bekerja sama, berbagi rasa dan suka menolong.
- c. Variabel Bebas ( $X_3$ ) yaitu motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan secara psikologis yang dimiliki setiap karyawan di RSUD Bhakti Husada Banyuwangi untuk menentukan arah dari perilaku mereka, tingkat usaha dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah. Kemudian indikator motivasi kerja yang sesuai dengan objek penelitian menurut Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson (2007: 144-146) adalah sebagai berikut:

- 1) Arah

Arah berhubungan dengan apa yang akan seorang individu pilih ketika dia dihadapkan dengan sejumlah alternatif yang mungkin dilakukan.

## 2) Intensitas

Intensitas dari motivasi merujuk pada kekuatan dari respon ketika arah dari motivasi telah dipilih. Intensitas dalam hal ini, merupakan sinonim dari usaha.

## 3) Ketekunan

Ketekunan merujuk pada berapa lama seseorang akan terus memberikan usaha mereka.

d. Variabel Terikat yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)* (Y) adalah perilaku karyawan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi yang melebihi tugas resminya, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal oleh RSUD Bhakti Husada Banyuwangi. Adapun yang akan menjadi indikator *OCB* menurut Organ (1988) antara lain:

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi;
- 2) *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka;
- 3) *Sportmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh;
- 4) *Civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi;
- 5) *Conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi, seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.

### 3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga bila digunakan pada pengukuran, alat ukur tersebut akan menghasilkan data kuantitatif. Dengan skala pengukuran, nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka sehingga akan lebih akurat, efisien, dan komunikatif (Sudaryono, 2015: 59-60).



Penelitian ini menggunakan salah satu tipe dari skala sikap yaitu skala likert. Menurut Sudaryono (2015: 62) Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang atau gejala social yang telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti (selanjutnya disebut variabel penelitian). Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Akhirnya, indikator-indikator terukur dapat dijadikan titik tolak untuk membuat instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata yang ditampilkan pada pilihan respon model skala lima sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) = skor 5
- b. Setuju (S) = skor 4
- c. Kurang Setuju (KS) = skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) = skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

### 3.7 Uji Instrumen Penelitian

#### a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat menggali data atau informasi yang diperlukan. Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sarwono, 2006: 218). Pada penelitian ini, uji validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Dimana kriteria pengujiannya adalah apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak valid sedangkan apabila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  instrumen valid (Ghozali, 2013: 47). Nilai  $r_{hitung}$  tersebut dapat diperoleh berdasarkan rumus berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n(\sum X^2 - (\sum X)^2)\}\{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

$r$  = koefisien korelasi

$n$  = jumlah sampel

$X$  = skor tiap butir

$Y$  = skor total

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana kuesioner yang diajukan dan dilakukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama pada waktu yang berlainan. Reliabilitas dapat dilihat dari error yang dibuat. Semakin besar error yang terjadi, maka semakin kecil reliabilitas pengukuran, dan sebaliknya. Suatu instrumen dikatakan *reliable* apabila nilai  $\alpha$  lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2005: 42), dengan menggunakan rumus:

$$\alpha = \frac{(K)\text{Cov}/\text{Var}}{1 + (K - 1)\text{Cov}/\text{Var}}$$

Dimana:

$\alpha$  = alpha

$K$  = jumlah butir dalam skala

$\text{Cov}$  = rerata kovarians di antara butir

$\text{Var}$  = rerata varians dari butir

### 3.8 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak (Santoso, 2002: 212). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel menggunakan *Kolmogrov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogrov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
- b. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut berdistribusi tidak normal

### 3.9 Metode Analisis Data

#### 3.9.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Metode untuk menguji hipotesis dan menganalisis data adalah dengan menggunakan *Multiple Linear Regression* (Regresi Linear Berganda) dari program SPSS (*Statistical Package of Social Science*) for Windows. Analisis regresi linear berganda berguna untuk meramalkan nilai variabel terkait (Y) apabila variabel bebas minimal dua atau lebih. Analisis regresi linear berganda adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antar dua variabel bebas atau lebih (Riduwan dan Kuncoro, 2008: 152).

Digunakannya regresi berganda ini bertujuan untuk:

- a. Memprediksikan (*prediction*)
- b. Menjelaskan (*explanation*)
- c. Spesifikasi hubungan statistik
- d. Menentukan variabel-variabel bebas dan tidak bebas

Setelah menganalisis kelima variabel, maka jawaban responden untuk variabel-variabel dalam kelompok faktor dijumlahkan dan dihitung rata-ratanya. Selanjutnya nilai rata-rata tersebut akan dijadikan data untuk variabel-variabel bebas dan variabel tidak bebas untuk pengolahan regresi linear. Persamaan regresi linear berganda rumusnya adalah (Rangkuti, 2005:153):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + ei$$

Dimana:

$Y$  = *Organizational citizenship behaviour (OCB)*

$X_1$  = *Servant leadership*

$X_2$  = Kecerdasan emosional

$X_3$  = Motivasi kerja

$a$  = Bilangan konstanta

$b_1$  = Koefisien regresi variabel *servant leadership*

$b_2$  = Koefisien regresi variabel kecerdasan emosional

$b_3$  = Koefisien regresi variabel motivasi kerja

$e_i$  = Faktor gangguan (*errors*)

### 3.10 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk menguji apakah model regresi linear bebas dari adanya bias sehingga diperoleh model regresi yang benar-benar BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*). Uji ini terdiri dari Uji Normalitas Model, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas.

#### 3.10.1 Uji Normalitas Model

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel *independen*, variabel *dependen* atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Latan (2013: 42) mengatakan untuk mendeteksi normalitas dilakukan dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 3.10.2 Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya kolerasi antara variabel bebas atau tidak saling berkolerasi satu dengan yang lainnya. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak diluar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi masalah multikolinearitas. Model regresi yang baik adalah seharusnya tidak terjadi kolerasi antara variabel bebas. Untuk mengukur ada atau tidaknya

multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *Tolerance* (TOL) dan *variance inflationfactors* (VIF) dari masing-masing variabel. Jika nilai TOL < 0,10 atau TOL > 10 dan nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas dan sebaliknya (Ghozali, 2013: 105).

### 3.10.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model regresi dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Latan, 2013: 39). Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu (bergelombang, melebar atau menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 3.11 Uji Hipotesis

Adanya uji hipotesis akan mempermudah peneliti untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Berdasarkan konsep penelitian yang akan dilakukan maka uji hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Uji Parsial (Uji-t)

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh dari *servant leadership*, kecerdasan emosional dan motivasi kerja secara parsial (individu) terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)* karyawan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi. Keputusan untuk menolak atau menerima  $H_0$  dilakukan dengan membandingkan nilai thitung dengan formulasi sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Dimana :

$t = t\text{-hitung}$

$b_i = \text{koefisien regresi variabel bebas}$

$S_{b_i} = \text{standard error dari koefisien korelasi}$

Kriteria pengambilan keputusan hipotesis uji-t sebagai berikut:

1) Jika  $|t_{\text{hitung}}| \leq t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  Diterima

2) Jika  $|t_{\text{hitung}}| \geq t_{\text{tabel}}$ , maka  $H_A$  Diterima

Lebih jelasnya berikut formulasi hipotesis uji-t:

1)  $H_0$  diterima dan  $H_A$  ditolak, berarti variabel bebas (X) tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (Y);

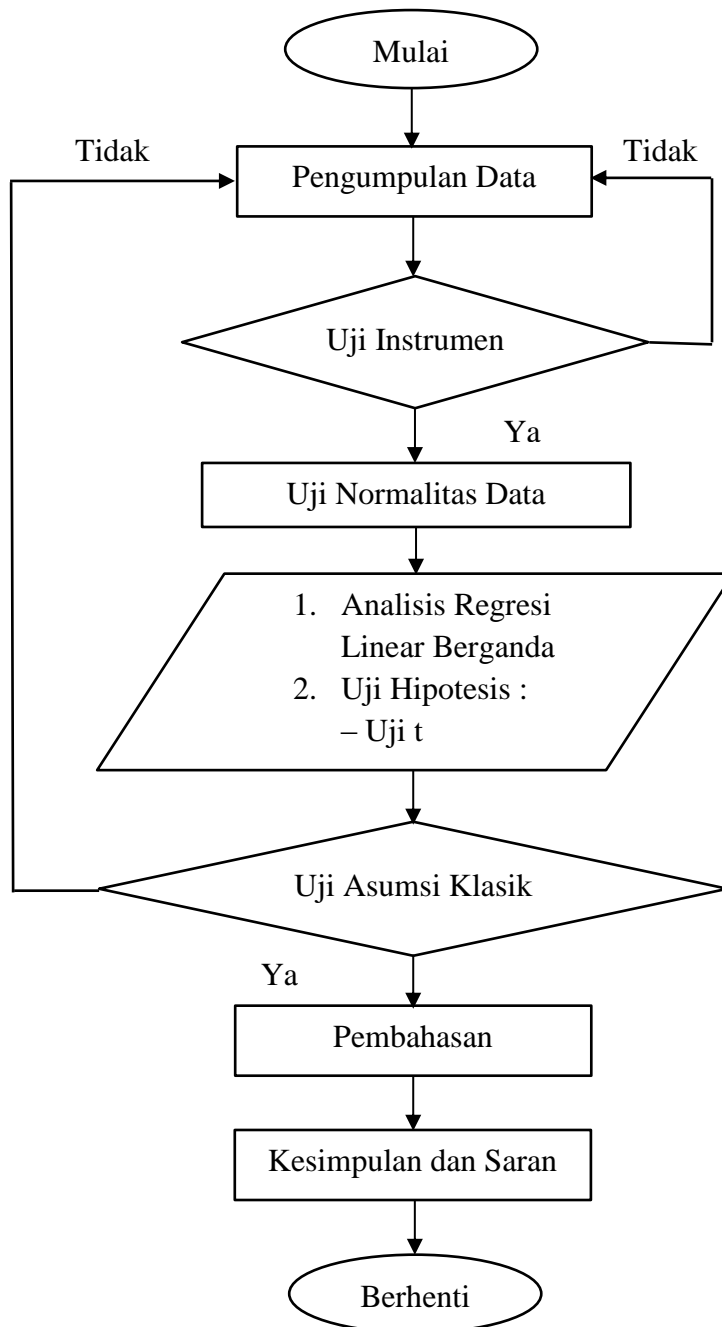
2)  $\text{Sig} < \alpha$ ;

3)  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima, berarti variabel bebas (X) memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (Y);

4) *Level of significance 5 %.*

### 3.12 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dibuat dengan tujuan untuk menjelaskan tahap-tahap mulai dari awal melakukan penelitian hingga selesai yang digambarkan dalam bentuk kerangka. Alur pemecahan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 3.1 : Kerangka Pemecahan Masalah**

Keterangan:

- a. Mulai merupakan tahap awal sebelum melakukan penelitian terhadap masalah yang akan diteliti.
- b. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk kebutuhan penelitian baik itu data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap responden maupun data sekunder yang diperoleh dari studi pustaka.
- c. Melakukan uji instrumen terhadap data yang sudah terkumpul dengan beberapa pengujian antara lain : 1) Uji validitas, untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu instrumen untuk digunakan; 2) Uji reliabilitas, untuk mengetahui konsisten dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu.  
Jika hasil uji tidak sah atau andal, maka kembali ke langkah sebelumnya dan perlu melakukan pengumpulan data ulang menggunakan alat ukur yang berbeda. Sebaliknya jika uji instrumen berhasil, maka proses olah data dapat dilanjutkan pada tahap selanjutnya.
- d. Uji normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
- e. Kemudian data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengambil dan mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap variabel  $Y$ .
- f. Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdiri dari Uji t atau uji parsial.
- g. Uji asumsi klasik, yaitu melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang telah dikembangkan.
- h. Pembahasan, yaitu menginterpretasikan hasil penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis sebelumnya.
- i. Kemudian menarik suatu kesimpulan dari analisis dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.
- j. Berhenti, menunjukkan akhir dari penelitian yang telah dilakukan.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tentang pengaruh *servant leadership*, kecerdasan emosional dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Rumah Sakit Umum Bhakti Husada Banyuwangi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Rumah Sakit Bhakti Husada Banyuwangi.
- b. Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Rumah Sakit Bhakti Husada Banyuwangi.
- c. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Rumah Sakit Bhakti Husada Banyuwangi.

### 5.2 Saran-Saran

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan di atas, maka saran-saran yang dapat diberikan peneliti kepada pimpinan RSUD Bahkti Husada Banyuwangi dan peneliti selanjutnya, yaitu:

- a. Bagi RSUD Bahkti Husada Banyuwangi diharapkan untuk mempertahankan dan meningkatkan *servant leadership*, karena kontribusi terbesar yang mempengaruhi perilaku karyawan atau perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah gaya kepemimpinan (*servant leadership*) yang diterapkan oleh kepala rumah sakit. Melihat hal ini hendaknya kepala rumah sakit memberikan pelayanan yang baik dan membantu bawahannya apabila mengalami kesulitan mengenai pekerjaan. Serta mendengarkan saran dari bawahannya dalam pengambilan keputusan.
- b. Bagi pihak manajemen RSUD Bahkti Husada Banyuwangi hendaknya mempertahankan dan meningkatkan kecerdasan emosional karyawannya, karena perilaku seseorang termasuk *organizational citizenship behavior (OCB)* juga dipengaruhi oleh tingkat kecerdasan emosional seperti halnya memahami emosi diri sendiri dan orang lain, dapat mengelola emosi sebelum melakukan

tindakan, peduli terhadap sesama rekan kerja, dan dapat menjalin hubungan baik dengan rekan kerja. Berdasarkan hal tersebut hendaknya pihak manajemen rumah sakit mengupayakan langkah-langkah yang diperlukan dalam meningkatkan kecerdasan emosional seperti mengadakan pelatihan ESQ (*Emotional Spritual Quotient*).

- c. Bagi RSUD Bhakti Husada Banyuwangi hendaknya mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja pada masing-masing karyawannya agar timbul perilaku ekstra atau *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hal ini dapat dilakukan oleh manajemen rumah sakit dengan memberikan kompensasi pada karyawan, seperti gaji, bonus, insentif, komisi, asuransi, rekreasi, jamsostek. Kemudian pemberian *reward* atau penghargaan, memberikan fasilitas kerja yang baik, dan keamanan kerja bagi karyawan.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, berhubung variabel bebas yang digunakan untuk penelitian ini sangat sedikit, yaitu hanya tiga variabel, oleh sebab itu pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lainnya yang berhubungan atau mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* selain *servant leadership*, kecerdasan emosional dan motivasi kerja.
- e. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian yang sejenis, berkaitan dengan isi kuesioner penelitian yang digunakan oleh peneliti masih terbatas dan item-item pernyataannya masih kurang memadai, oleh sebab itu pada penelitian selanjutnya dapat menambah dan memperbaiki pernyataan-pernyataan yang ada dalam penelitian ini.
- f. Peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian sejenis juga disarankan untuk mencari objek penelitian lainnya dan melibatkan lebih banyak objek penelitian, sehingga hasilnya dapat bersifat umum.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Kuncoro, Engkos dan Riduwan. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- Allison. 2001. *An Empirical Investigation of The Impact of SDB on The Relationship Between OCB and Individual Performance*.
- Amirullah. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anoraga, Pandji. 1992. *Psikologi Kepemimpinan, cetakan kedua*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anoraga, P. dan Sri Suyati. 1995. *Psikologi Industri dan Sosial, cetakan pertama*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- B. Siswanto, Satrohadiwiryono. 2008. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., dan Smith, R.K. (2003). "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality". *Journal of Service Marketing*, Vol. 17, No. 4, 2003 pp. 357-378.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. (2002). *Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organization*. *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502-522.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.10, no. 2, september 2008: 124-13.
- Casmini. 2007. *Emotional Parenting*. Yogyakarta: Nuansa Aksara.
- Dennis, R. (2004). Development of the servant leadership assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*, 05, 18-57.
- Freddy Rangkuti. 2005. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. 21*. Edisi 7, Jakarta: Erlangga.

- Ghozali, Saydam. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Goleman, Daniel. 2001. *Kecerdasan Emosional untuk Mencapai Puncak Prestasi (terjemahkan oleh Widodo)*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Goleman, Daniel. 2002. *Working With Emotional Intelligence (terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, Daniel. 2005. *Emotional Intelligence*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Greenberg, Jerald. (2011). *Behaviour in organizations: Tenth edition*. England: Pearson Education Limited.
- Greenleaf, R. K. (1998). *Servant-leadership*. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York: Wiley.
- Harwiki, Wiwiek (2015). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. [http://ac.els-cdn.com/S1877042816300337/1-s2.0-S1877042816300337-main.pdf?\\_tid=b641edec-193a-11e7-8a42-00000aacb362&acdnat=1491312741\\_98a7b19702c539897607372bbc72c1a0](http://ac.els-cdn.com/S1877042816300337/1-s2.0-S1877042816300337-main.pdf?_tid=b641edec-193a-11e7-8a42-00000aacb362&acdnat=1491312741_98a7b19702c539897607372bbc72c1a0). (diakses pada 23 Februari 2017).
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- <https://lp2mkita.wordpress.com/2010/05/04/pengertian-emosi-dan-emosional/>. (diakses pada tanggal 10 April 2017).
- <http://rumah-sakit.findthebest.co.id/1/2052/RS-Ptp-XII-Bakti-Husada#Fasilitas&s=3gFRV5>. (diakses pada tanggal 25 November 2016).
- [https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=19&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj3ldvmtq3TAhUftI8KHcjYC7M4ChAWCGEwCA&url=http%3A%2F%2Flib.unnes.ac.id%2F21431%2F1%2F1401411554-s.pdf&usg=AFQjCNEadyvOKgpXdojmWIPZu7iziPTkjQ&sig2=dpQXJEMUW\\_BPHZ9su9w6Dg](https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=19&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj3ldvmtq3TAhUftI8KHcjYC7M4ChAWCGEwCA&url=http%3A%2F%2Flib.unnes.ac.id%2F21431%2F1%2F1401411554-s.pdf&usg=AFQjCNEadyvOKgpXdojmWIPZu7iziPTkjQ&sig2=dpQXJEMUW_BPHZ9su9w6Dg). (diakses pada tanggal 17 April 2017).
- <http://www.pdpersi.co.id/content/hcpage.php?hcid=1243>. (diakses pada tanggal 25 November 2016).

- Ibrahim, Muhammad Akmal dan Aslinda (2014). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. <http://journal.ui.ac.id/index.php/jbb/article/viewFile/4324/3189>. (diakses pada 25 November 2016).
- Ifham, A., & Helmi, A.F. (2002). Hubungan kecerdasan emosi dengan kewirausahaan pada mahasiswa. *Jurnal Psikologi*, 2, 96.
- Ivancevich, M. John, Konopaske, R., Matteson, M. T. 2007. *Perilaku Manajemen Organisasi*. Jilid 1 Edisi 7. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Jonathan dan Tutty. 2008. *Riset Bisnis Untuk Pengambilan Keputusan*. Edisi 1. Yogyakarta: ANDI.
- Kartikarini, Mustikadewi (2015). Pengaruh Servant Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Karyawan Hotel Bintang-2 di Yogyakarta. <http://eprints.uny.ac.id/14887/1/SKRIPSI>. (diakses pada 23 Februari 2017).
- Katz, D 1964. The Motivational Basis of Organizational Behaviour, *Behavior Science*. 9, 131-133.
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Manullang, M. 1981. *Management Personalia, cetakan keenam*. Edisi revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mayasari, Danis Lia dkk (2014). Pengaruh Motivasi Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja Karyawan pada Kantor Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Sampean di Kabupaten Bondowoso. <http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/64439/>. (diakses pada 25 November 2016).
- Moekijat, 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian, cetakan ke 7*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan praktik, cetakan 1*. Edisi keenam. Jakarta: Indeks.

- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 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, 513-563.
- Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen. P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Aplikasi*. Jilid 1 Edisi 8. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior 12th ed*. Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi, buku 1*. Edisi 12. Salemba Empat, Jakarta.
- Rycko dan Surya, 2014. *Perilaku Organisasi Kepolisian, cetakan 1*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Saputra, Ifana Chandra (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan di PT. Sumber Yalasamudra Muncar Banyuwangi. <http://etheses.uin-malang.ac.id/1768/>. (diakses pada 13 April 2017).
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal Of Leadership and Organization Studies*, 9, 5764.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan, cetakan kelima*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sudaryono. 2015. *Metodologi Riset di Bidang TI*. Edisi 1. Yogyakarta: ANDI.

- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumiyarsih, W., dkk. (2012). Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Psikologi Undip Vol. 11, No.1*.
- Sutanto, E.M. dan Tania, A. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Dai Knife di Surabaya. *AGORA*, 1(3).
- Sutanto, E.M. dan Wijanto, E.A., (2013). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X. *AGORA*, 1(1).
- Titisari, Purnamie. 2014. Peranan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Vania Claresta Prabowo dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Blue Bird Group Surabaya. *Agora*, Vol. 1, No. 3 (2013).
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widoyoko, Eko Putro. 2012. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian, cetakan pertama*. Bandung: Pustaka Belajar.
- Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen, cetakan pertama*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Zurasaka, A. 2008. *Teori Perilaku Organisasi*. [Http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi](http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi). (diakses pada tanggal 09 Maret 2017).

## Lampiran 1. Surat Permohonan Izin Melaksanakan Penelitian



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN**

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Jember Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818  
e-Mail : penelitian.lemlit@unej.ac.id

---

Nomor : ~~0600~~ /UN25.3.1/LT/2017 03 Mei 2017  
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

Yth. Pimpinan  
Rumah Sakit Bhakti Husada  
di -  
BANYUWANGI

Memperhatikan surat Pengantar dari Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember Nomor : 3066/UN25.1.4/LT/2017 tanggal 27 April 2017, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM	: Taufikkurrohman / 130810201268
Fakultas / Jurusan	: Ekonomi dan Bisnis / Manajemen
Alamat	: Sumbersari Jember / No. Hp. 082331330930
Judul Penelitian	: Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan
Lokasi Penelitian	: Rumah Sakit Bhakti Husada Banyuwangi
Lama Penelitian	: Enam Bulan (03 Mei – 03 November 2017)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



**Tembusan Kepada Yth. :**

1. Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip





## Lampiran 2. Surat Izin Penelitian



**ROLAS**  
NUSANTARA MEDIKA

**PT. ROLAS NUSANTARA MEDIKA**  
**RUMAH SAKIT UMUM BHAKTI HUSADA - KRIKILAN**

Alamat kantor : Krikilan - Glenmore - Banyuwangi      Facsimile : (0333) 821224  
Telepon : (0333) 821224, 821575      Email : rsbhaktihusada@ptpn12.com  
Kode Pos : 68466

Nomor : RSUBH/X/ 063 /2017.      Banyuwangi , 26 Mei 2017.  
.Lampiran : -  
Perihal : Ijin Praktek Kerja.

Kepada Yth :  
Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis  
Universitas Jember  
Jl. Kalimantan No 37  
Jember..

Menindaklanjuti Surat Saudara Nomor : 0600/UN25.3.1/LT/2017 tanggal 3 Mei 2017 yang kami terima tanggal 20 Mei 2017, tentang Permohonan Ijin melaksanakan penelitian, maka terkait hal tersebut diatas pada prinsipnya kami menyetujui Mahasiswa Saudara melaksanakan Penelitian di RSUD Bhakti Husada Krikilan Glenmore. Banyuwangi. Sesuai surat Saudara bahwa pelaksanaan Penelitian akan dilaksanakan pada tanggal 3 Mei 2017 s/d 3 Nopember 2017 .

Mahasiswa yang akan melaksanakan penelitian .

No	Nama	NIM
1	Taufikkurrohman	130810201268

Biaya Penelitian sebesar Rp. 250.000,--/bulan

Akomodasi, konsumsi dan keperluan terkait Penelitian, bukan menjadi tanggungjawab rumah sakit.

Demikian, atas kerjasamanya disampaikan terima kasih.

PT ROLAS NUSANTARA MEDIKA

RSU BHAKTI HUSADA



dr. Syaiful Nur Hamzah.  
Kepala.

### Lampiran 3. Kuesioner Penelitian

#### KUISIONER PENELITIAN

#### **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KECERDASAN EMOSIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN**

(Studi Pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH) Banyuwangi)

Kepada :

Yth. Bapak / Ibu / Sdr / i

Karyawan RSU Bhakti Husada, Glenmore, Banyuwangi

Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan Skripsi atau Tugas Akhir sebagai syarat untuk menyelesaikan program studi S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, peneliti melakukan penelitian ilmiah dengan judul "**Pengaruh *Servant Leadership*, Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Umum Bhakti Husada (RSUBH) Banyuwangi)**". Peneliti memohon kesediaan Bapak / Ibu / Saudara / I untuk memberikan informasi dengan menjawab atau mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia pada kuisisioner penelitian ini dengan jujur, lengkap dan sebenar-benarnya.

Kerahasiaan informasi yang Bapak / Ibu / Saudara / I berikan bersifat terbatas, dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja dan identitas pribadi responden serta jawaban yang diberikan akan dijamin kerahasiannya.

Atas keikhlasan atau kesediaan dan kerja sama yang diberikan untuk meluangkan waktu mengisi kuisisioner ini, peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Jember, 30 Mei 2017

Hormat Saya,

Taufikkurrohman  
NIM. 130810201268  
(Peneliti)

## LEMBAR KUESIONER

### A. IDENTITAS RESPONDEN

- No. responden : \_\_\_\_\_ (diisi oleh peneliti)  
Masa Kerja : \_\_\_\_\_ tahun  
Umur : \_\_\_\_\_ tahun  
Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan (coret yang tidak perlu)  
Pendidikan Terakhir : \_\_\_\_\_

### B. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur, lengkap dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
- b. Berilah tanda (  $\checkmark$  ) pada salah satu jawaban di setiap pernyataan yang dianggap sesuai dan benar menurut Bapak / Ibu / Saudara / I. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban pada tabel kuesioner sebagai berikut :
  1. Sangat Setuju (SS) = skor 5
  2. Setuju (S) = skor 4
  3. Kurang Setuju (KS) = skor 3
  4. Tidak Setuju (TS) = skor 2
  5. Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

## KUESIONER

### A. *Servant Leadership* (X<sub>1</sub>)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Pemimpin saya memiliki jiwa kasih sayang dengan memberi toleransi pada saat saya melakukan kesalahan					
2	Pemimpin saya selalu mendengarkan aspirasi atau saran dari bawahannya dalam pengambilan keputusan					
3	Pemimpin saya memiliki visi dan arah yang jelas dalam membawa kemajuan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi					
4	Saya merasa bahwa atasan saya mempunyai jiwa rendah hati (menganggap keberadaan bawahan)					
5	Pemimpin saya dapat dipercaya karena bertanggung jawab					

**B. Kecerdasan Emosional (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya mampu memahami emosi yang terjadi pada diri saya					
2	Saya mampu mengendalikan emosi diri sendiri di tempat kerja					
3	Saya selalu optimis dalam mengembangkan karir saya					
4	Saya peduli terhadap rekan kerja yang sedang menghadapi masalah					
5	Saya dapat menjalin hubungan baik dengan rekan kerja					

**C. Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
2	Saya memiliki inisiatif untuk memperbaiki hasil kerja yang kurang baik					
3	Saya tidak menyerah dalam bekerja sebelum tercapainya hasil yang diharapkan					

**D. Organizational Citizenship Behavior (Y)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya membantu pekerjaan karyawan lain atau rekan kerja dengan sukarela					
2	Saya berinisiatif menolong rekan kerja saya yang sedang kesulitan dalam urusan pekerjaan					
3	Saya membantu mengatasi permasalahan karyawan lain tanpa ada paksaan					
4	Saya tidak mengeluh terhadap pekerjaan yang diberikan di RSUD Bhakti Husada Banyuwangi					
5	Saya sering memberikan masukan-masukan positif untuk kemajuan RSUD Bhakti Husada Banyuwangi					
6	Saya bersungguh-sungguh dalam mengikuti peraturan dan prosedur kerja yang berlaku di RSUD Bhakti Husada Banyuwangi					

#### Lampiran 4. Daftar Nama Responden

NO. URUT	NAMA RESPONDEN	JENIS KELAMIN
1	EKWAN PACANDI	L
2	JUPRIYANTO	L
3	ANANG TEGUH EKO	L
4	ERFIANA ZULITA	P
5	HERISNA PARA YULIANTIKA,S	P
6	YUWIDI BASUKI	L
7	SUHARNANIK	P
8	TUKIYO	L
9	FARIDA ARIANI	P
10	BINTARI DWI SOESANTI AMD	P
11	WANDI NANUNG	L
12	RUDY SUHERMAN	L
13	SUDARSONO	L
14	UNTUNG HARIYANTO	L
15	SUGENG PRIYANTO,SE	L
16	TATIK MIRAWATI	P
17	DALILATUL KHASANAH	P
18	BUSTOTOK	L
19	SUCI RAHMAWATI	P
20	MUJI RAHAYU	P
21	SUHAR TATIK EKA	P
22	ERLINDA PUSPITASARI	P
23	RISDIANA FATIMAYA	P
24	MARIYATIN	P
25	YOYOK EKO PRASMONO,SE	L
26	ROFIAH	P
27	FITRI MARIA ULFA	P
28	WAKIDI	L
29	SRIYATI	P
30	M. KHUSAINI	L
31	SARBINI	P
32	SUTIKNO	L
33	ABDUL HALIM	L
34	LASIMIN	P
35	IRIANTO HADI	L
36	SUYATIN	P
37	MARIYONO	L
38	ISMUNDARI	L
39	SULONO	L
40	SRI SUKARTI	P

Dilanjutkan pada halaman 113

## Lanjutan halaman 112

41	ISGIYONO	L
42	WINARNI,SKM	P
43	IRA PREMADIYANTI	P
44	SRI SUGIANTI	P
45	ELSA ARIYANI	P
46	ITA MAYA SOFHA AMD Kep SKM	P
47	FENY DWI ASTUTI	P
48	ARI SUSANTO	L
49	JAMILATUS SAKDIYAH	P
50	PINGGI TRI RATNA	P
51	KHOIRUL ANWAR	L
52	AHSAN SYAIFUL RIZAL	L
53	SRI NANIK	P
54	NURUL ENI	P
55	MUDANINGSIH	P
56	EKO SETIAWAN	L
57	SITI AMINATUS SOLEHAH	P
58	VINA AYU RATNA WIDARI	P
59	SHINTA RESMI	P
60	KHOIRUN NISA	P
61	LYNDA EKA KRISDIANI	P
62	TRI CANDRA H	L
63	IKA NURHIDAYATI	P
64	MUD KHOLIL HUDA	L
65	SRI ASTUTIK	P
66	NURUL HAFIFAH	P
67	YULIANTO	L
68	KUTSIYAWATI	P
69	USNATUS SAADAH	P
70	WAHYU PRATITIS	L
71	PAIRIN	L
72	NINIK WAGIANI	P
73	WAGIMAN	L
74	M.SUUD	L
75	SRI SUKAMTI	P
76	SUDARMIN	L
77	NANIK YUDYANI	P
78	ITA DYAH ASTUTI	P
79	STEVANUS DWI WAHONO	L
80	Y EDDY RETNO NISANTORO	L
81	RINI SUGERTI	P
82	NOVI WULANDARI	P
83	ENDANG CATUR RIBUT	P

Dilanjutkan pada halaman 114



## Lanjutan halaman 113

84	SRI HANDAYANI	P
85	BUNAWI	L
86	PAIDI	L
87	NAWAWI	L
88	AGUS EKO WAHONO	L
89	AAN APRIYANTO	L
90	HARIYANTO	L
91	SUGIONO	L
92	MOH AMIR MAHMUD	L
93	SRI WAHYUNI	P
94	RINO WINARDI	L
95	SUMAJI	L
96	SULISTYOWATI	P
97	TRISNA KURNIA	P
98	YUNITA ARI KARTIKA	P
99	YURISTIANA	P
100	ARI TEGUH M	L
101	RISKHI YULIANTO	L
102	RADITYA BAGUS HP	L
103	INTAN SANTIKASARI	P
104	IBROHIM	L
105	KATIJO	L
106	IBNU FARID	L
107	FERRY GUZA WIDAYANTO	L
108	CITRA WARDA SAROSO	P
109	ARIK ADI WIJAYA,SE	L
110	ADE MISBAHUL ADNAN	L
111	CHOIRUL ANAM	L
112	TIRTA AMARTA	P
113	HETTI PRAMITA ARTTA SARI	P
114	TRIO SUWANDIK	L
115	DHITA HESTY WULANDARI	P
116	ANGGA HARIYADINATA	L
117	AHMAD FIRMAN HARIRI	L
118	ROBI ARISANDI	L
119	SEPTIAN DWI RETNANING	L
120	SRIANI,SST	P
121	NURHIDAYATI	P
122	ADHA KURNIA	P
123	NURUL FITRIYAH APRIYANTI	P
124	PUNGKI PRASETYO	L

**Lampiran 5. Tabulasi Data Hasil Kuesioner**

NO. RSP	<i>Servant Leadership</i> (X <sub>1</sub> )					Kecerdasan Emosional (X <sub>2</sub> )					Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )			<i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (Y)					
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
3	5	4	4	5	4	3	5	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5
4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
7	5	4	4	5	5	3	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	3	4
8	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5
9	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
10	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
11	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
12	5	5	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	3	5
13	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
15	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	4	5
16	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	2	5	4	4	4	4	4
17	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
18	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
19	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
20	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4
21	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
23	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
24	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
25	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
26	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
27	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
28	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
29	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
30	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
32	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
33	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
34	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
35	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
36	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
37	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5
38	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	3	5	3	5	4	4	5	4	4
39	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5

Dilanjutkan pada halaman 116

Lanjutan halaman 115

NO. RSP	<i>Servant Leadership</i> (X <sub>1</sub> )					Kecerdasan Emosional (X <sub>2</sub> )					Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )			<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)					
40	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
41	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4
42	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
43	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	4	5	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
47	5	4	3	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5
48	5	4	4	5	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
49	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
50	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
51	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
52	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
56	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4
57	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4
61	2	4	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4
62	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4
63	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	3	5	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4
65	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4	4	4
66	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
69	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4
70	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
71	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
72	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
73	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	3	4	3
75	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
76	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
78	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
79	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4

Dilanjutkan pada halaman 117

Lanjutan halaman 116

NO. RSP	<i>Servant Leadership</i> (X <sub>1</sub> )					Kecerdasan Emosional (X <sub>2</sub> )					Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )			<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)					
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
83	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
85	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
86	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
87	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
88	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
89	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
90	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
94	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
97	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
98	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5
99	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
100	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
101	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
103	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
106	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
107	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
108	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5
109	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
110	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
112	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
114	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
116	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
117	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	4	3	5
118	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
119	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
120	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5
121	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4

Dilanjutkan pada halaman 118

Lanjutan halaman 117

NO. RSP	<i>Servant Leadership</i> (X <sub>1</sub> )					Kecerdasan Emosional (X <sub>2</sub> )					Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )			<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)					
122	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
123	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
124	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4

## Lampiran 6. Hasil Uji Validitas

### Variabel *Servant Leadership* (X<sub>1</sub>)

#### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.239**	.230*	.252**	.489**	.696**
	Sig. (2-tailed)		.007	.010	.005	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124
X1.2	Pearson Correlation	.239**	1	.083	.350**	.362**	.588**
	Sig. (2-tailed)	.007		.362	.000	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124
X1.3	Pearson Correlation	.230*	.083	1	.041	.419**	.579**
	Sig. (2-tailed)	.010	.362		.652	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124
X1.4	Pearson Correlation	.252**	.350**	.041	1	.261**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.652		.003	.000
	N	124	124	124	124	124	124
X1.5	Pearson Correlation	.489**	.362**	.419**	.261**	1	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003		.000
	N	124	124	124	124	124	124
X1	Pearson Correlation	.696**	.588**	.579**	.569**	.795**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	124	124	124	124	124	124

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Variabel Kecerdasan Emosional (X<sub>2</sub>)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.228*	.388**	.315**	.318**	.692**
	Sig. (2-tailed)		.011	.000	.000	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124
X2.2	Pearson Correlation	.228*	1	.145	.291**	.184*	.531**
	Sig. (2-tailed)	.011		.107	.001	.041	.000
	N	124	124	124	124	124	124
X2.3	Pearson Correlation	.388**	.145	1	.535**	.367**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.107		.000	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124
X2.4	Pearson Correlation	.315**	.291**	.535**	1	.295**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.001	.000
	N	124	124	124	124	124	124
X2.5	Pearson Correlation	.318**	.184*	.367**	.295**	1	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000	.041	.000	.001		.000
	N	124	124	124	124	124	124
X2	Pearson Correlation	.692**	.531**	.724**	.718**	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.533**	.525**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	124	124	124	124
X3.2	Pearson Correlation	.533**	1	.513**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	124	124	124	124
X3.3	Pearson Correlation	.525**	.513**	1	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	124	124	124	124
X3	Pearson Correlation	.836**	.812**	.829**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	124	124	124	124

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)**

		Correlations						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.210*	.070	.336**	.315**	.136	.531**
	Sig. (2-tailed)		.019	.441	.000	.000	.132	.000
	N	124	124	124	124	124	124	124
Y2	Pearson Correlation	.210*	1	.274**	.392**	.124	.424**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.019		.002	.000	.169	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124	124
Y3	Pearson Correlation	.070	.274**	1	.254**	.397**	.248**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.441	.002		.004	.000	.005	.000
	N	124	124	124	124	124	124	124
Y4	Pearson Correlation	.336**	.392**	.254**	1	.406**	.349**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004		.000	.000	.000
	N	124	124	124	124	124	124	124
Y5	Pearson Correlation	.315**	.124	.397**	.406**	1	.246**	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000	.169	.000	.000		.006	.000
	N	124	124	124	124	124	124	124
Y6	Pearson Correlation	.136	.424**	.248**	.349**	.246**	1	.631**
	Sig. (2-tailed)	.132	.000	.005	.000	.006		.000
	N	124	124	124	124	124	124	124
Y	Pearson Correlation	.531**	.649**	.595**	.720**	.663**	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	124	124	124	124	124	124	124

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Lampiran 7. Hasil Uji Reliabilitas

### Variabel *Servant Leadership* (X<sub>1</sub>)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	124	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	124	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	6

### Variabel Kecerdasan Emosional (X<sub>2</sub>)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	124	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	124	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	6

### Variabel Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	124	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	124	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	4

**Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	124	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	124	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	7

## Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas Data

### Diuji Secara Parsial

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Y
N		124	124	124	124
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	21.52	21.40	13.15	26.11
	Std. Deviation	1.846	2.040	1.598	2.037
	Absolute	.142	.143	.170	.111
Most Extreme Differences	Positive	.142	.143	.124	.111
	Negative	-.133	-.125	-.170	-.089
Kolmogorov-Smirnov Z		1.586	1.591	1.889	1.234
Asymp. Sig. (2-tailed)		.013	.013	.002	.095

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Diuji Secara Simultan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		124
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.39861385
	Absolute	.118
Most Extreme Differences	Positive	.118
	Negative	-.088
Kolmogorov-Smirnov Z		1.318
Asymp. Sig. (2-tailed)		.062

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Lampiran 9. Analisis Regresi Linier Berganda

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

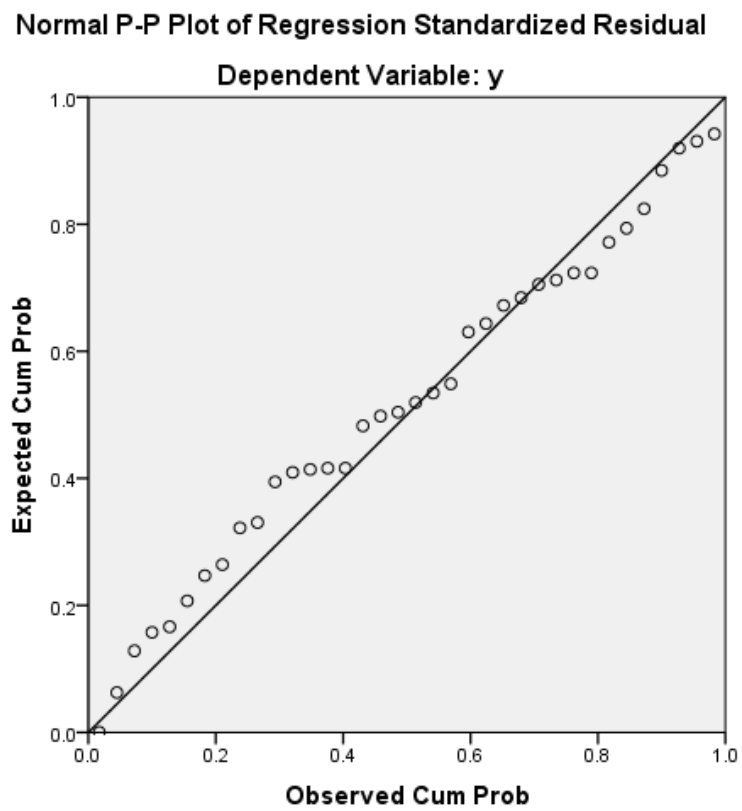
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 <sup>a</sup>	.529	.517	1.416

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.821	2.043		1.381	.170
	X1	.461	.071	.418	6.530	.000
	X2	.469	.063	.469	7.379	.000
	X3	.255	.081	.200	3.161	.002

a. Dependent Variable: Y

**Lampiran 10. Hasil Uji Normalitas Model**

### Lampiran 11. Hasil Uji Multikolinieritas

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.961	1.041
	X2	.972	1.029
	X3	.985	1.016

a. Dependent Variable: Y

## Lampiran 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas

### Uji Glejser

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: RES2

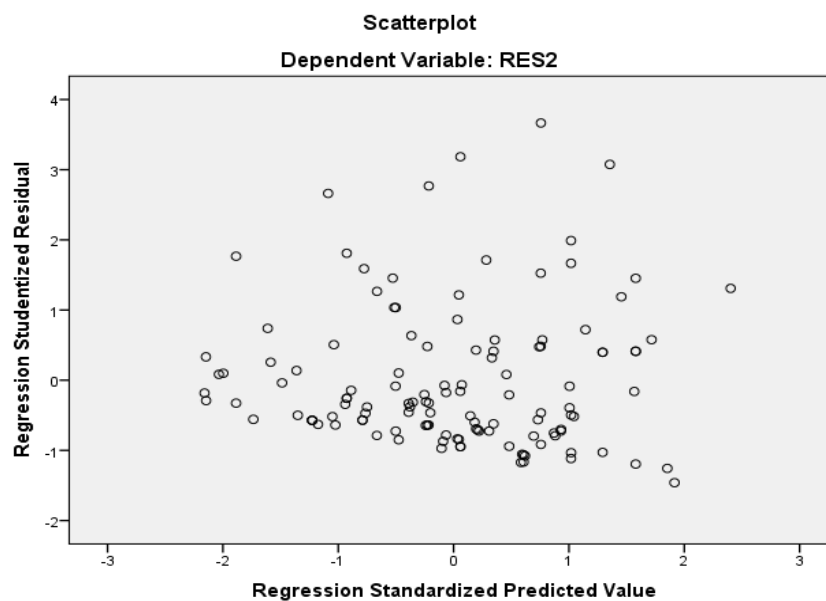
b. All requested variables entered.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.654	1.408		1.885	.062
	X1	-.072	.049	-.134	-1.489	.139
	X2	-.069	.044	-.142	-1.585	.116
	X3	.104	.056	.167	1.872	.064

a. Dependent Variable: RES2

### Scatterplot



### Lampiran 13. Hasil Uji t (Parsial)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	2.821	2.043		1.381	.170
1	X1	.461	.071	.418	6.530	.000
	X2	.469	.063	.469	7.379	.000
	X3	.255	.081	.200	3.161	.002

a. Dependent Variable: Y