



**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL  
PADA KINERJA PROAKTIF  
DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
SEBAGAI MEDIASI  
(Studi Pada Karyawan PT TASPEN (PERSERO)  
Kantor Cabang Utama Semarang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh  
**Frieda Noor Hamida**  
NIM 7311414008

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2018**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Senin

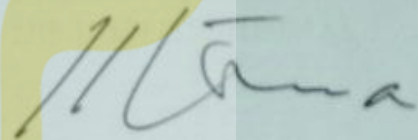
Tanggal : 23 April 2018

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen



Rini Setyo Witiastuti, S.E, M.M.  
NIP.197610072006042002

Pembimbing



Dr. Ketut Sudarna, M.M.  
NIP.195211152018021325

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan sidang panitia ujian skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 3 Mei 2018

Penguji I

Dra. Palupiningdyah, M.Si.  
NIP.195208042017092258

Penguji II

Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.  
NIP.198501082009122004

Penguji III

Dr. Ketut Sudarma, M.M.  
NIP.195211152018021325

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi



## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Frieda Noor Hamida

NIM : 7311414008

Tempat Tanggal Lahir: Kudus, 11 April 1996

Alamat : Ds. Jati Wetan Gg. Srikandi RT 01/ RW 01, Kudus

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 13 April 2018

**UNNES**

Frieda Noor Hamida

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG 7311414008

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto:

1. Dengan ilmu hidup menjadi mudah

Dengan seni hidup kita indah

Dan dengan iman hidup kita terarah

(Anonim)

2. Kita hanya bisa berusaha,

berdo'a dan belajar.

Lebih dari itu jangan dikaji

Karena lebihnya

Allah yang menentukan

(Kinanda Fara).

### Persembahan:

1. Skripsi ini saya persembahkan kepada

kedua orang tua Bapak Subchan dan

Ibu Liana Hidayaningsih tercinta yang

selalu memberikan motivasi,

perhatian, dukungan dan do'a.

2. Almamaterku Universitas Negeri

Semarang

UNNES  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PRAKATA

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja Proaktif dan *Perceived Organizational Support* sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang)”. Penelitian ini disusun untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, penulis mendapat banyak bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang dengan kebijakannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E, M.M, sebagai Ketua Jurusan Manajemen yang telah berkenan memberikan izin dan kesempatan melakukan penelitian ini.
4. Dr. Ketut Sudarma, M.M, sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi, dan saran dalam penyusunan penelitian ini.
5. Dra. Palupiningdyah, M.Si, selaku Dosen Penguji 1 yang telah mengarahkan dan membimbing dalam penulisan skripsi ini.
6. Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc, selaku Dosen Penguji 2 yang telah mengarahkan dan membimbing dalam penulisan skripsi ini.

7. Staff dan Dosen Jurusan Manajemen yang telah membantu kelancaran penulis serta memberi bekal ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis menempuh studi.
8. Tambos Hutabarat, sebagai Pimpinan PT TASPEN Kantor Cabang Utama Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan observasi dan penelitian ini dan seluruh karyawan PT TASPEN KCU Semarang yang telah membantu dalam penyusunan penelitian ini.
9. Teman-teman Kos Bunga Anggrek, Manajemen A 2014 dan Manajemen Sumber Daya Manusia angkatan 2014 yang telah membantu, memberikan motivasi dan memberikan saran dalam penyusunan penelitian ini.
10. Teman-teman UKM Tari Klasik 2014, *Economics Future Leader 2<sup>nd</sup>*, dan *Human Resources Club UNNES* yang telah mengajarkan saya arti kerja sama dan pengalaman organisasinya.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan moral maupun material dalam penyusunan penelitian ini.

Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapat limpahan balasan dari Allah SWT. Penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan serta wawasan yang semakin luas bagi pembaca.

Semarang, 13 April 2018

Penulis

## SARI

**Hamida, Frieda Noor.** 2018. “Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja Proaktif dan *Perceived Organizational Support* sebagai Mediasi (Studi pada Karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang)”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Dr. Ketut Sudarma, M.M. 115 Hal.

**Kata kunci: Kecerdasan Emosional, *Perceived Organizational Support*, Kinerja Proaktif.**

Perilaku karyawan pasif dan reaktif perlahan-lahan berpindah untuk mengakui sifat aktif dan proaktif dari perilaku karyawan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional pada kinerja proaktif, pengaruh kecerdasan emosional pada *perceived organizational support*, *perceived organizational support* pada kinerja proaktif, dan memahami pengaruh kecerdasan emosional pada kinerja proaktif melalui *perceived organizational support* sebagai mediasi.

Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner penelitian dan wawancara. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh jadi jumlah sampel sama dengan populasi sebanyak 61 orang karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang Bagian Keuangan, Layanan & Manfaat, dan Umum & SDM. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi, dan analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis menggunakan program SPSS versi 16.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja proaktif (3,618 dan 0,001 < 0,05), kecerdasan emosional dapat meningkatkan *perceived organizational support* (3,858 dan 0,000 < 0,05), dan *perceived organizational support* dapat meningkatkan kinerja proaktif (8,198 dan 0,000 < 0,05), serta kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja proaktif dengan dimediasi *perceived organizational support* sehingga berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa H1,H2,H3,H4 diterima.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional dan *perceived organizational support* dapat meningkatkan kinerja proaktif, hal ini berarti semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional dan *perceived organizational support* dalam bekerja maka dapat meningkatkan kinerja proaktifnya. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan *perceived organizational support*, hal ini berarti semakin tinggi *perceived organizational support* yang diberikan maka dapat meningkatkan kecerdasan emosional. Saran dari penelitian ini yaitu hendaknya PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang meningkatkan tingkat kecerdasan emosional dan *perceived organizational support* agar mampu meningkatkan kinerja proaktif yang lebih maksimal.



## ABSTRACT

**Hamida, Frieda Noor.** 2018. "The Impact of Emotional Intelligence on Proactive Performance and Perceived Organizational Support as Mediation (Study on Employees in the Main Branches of PT TASPEN (PERSERO) Semarang)". Final Project. Management Department. Economy Faculty. Semarang State University. Advisor Dr. Ketut Sudarma, M.M. 115 Pages.

**Keywords: Emotional Intelligence, Perceived Organizational Support, Proactive Performance.**

The behaviour of passive and reactive employees is slowly moving to recognize the active and proactive nature of employee behaviour. Purpose of the study was to determine the effect of emotional intelligence on proactive performance, the influence of emotional intelligence on perceived organizational support, perceived organizational support on proactive performance, and to understand the effect of emotional intelligence on proactive performance through perceived organizational support as mediation.

Methods of data collection using research questionnaire method and interview. The sampling technique used saturated sample technique so the number of samples is the same as the population of 61 employees in the main branches of PT TASPEN (PERSERO) Semarang in Finance Departement, Services & Benefits Departement, and General & Human Resources Departments. Methods of data analysis used descriptive analysis, classical assumption test, regression analysis, and path analysis (Path Analysis). Analysis used SPSS program version 16.

The result showed that emotional intelligence can improve proactive performance (3,618 and 0.001 <0.05), emotional intelligence can increase perceived organizational support (3,858 and 0,000 <0.05), and perceived organizational support can improve proactive performance (8,198 and 0,000 <0.05), and emotional intelligence can improve proactive performance with perceived organizational support mediated so that based on research indicates that H1, H2, H3, H4 are accepted.

This study concluded that emotional intelligence and perceived organizational support can improve proactive performance, this means that the higher level of emotional intelligence and perceived organizational support in the work then can improve proactive performance. Emotional intelligence can increase perceived organizational support, this means that the higher perceived organizational support provided it can increase emotional intelligence. Suggestion from this research that is the main branches of PT TASPEN (PERSERO) Semarang improve the level of emotional intelligence and perceived organizational support in order to tackle proactive performance more maximal.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN KELULUSAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>PRAKATA</b> .....	vi
<b>SARI</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Rumusan Masalah .....	10
1.3.Tujuan Penelitian .....	10
1.4.Kegunaan Penelitian .....	11
1.4.1 Kegunaan Praktis .....	11
1.4.2 Kegunaan Teoritis .....	11
1.5 Orisinalitas Penelitian .....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b> .....	14
2.1.Kajian Teori Utama ( <i>Grand Theory</i> ) .....	14

2.1.1. Teori Perilaku Proaktif.....	14
2.1.2. Teori Kecerdasan Sosial .....	15
2.1.3. Teori Dukungan Organisasi .....	17
2.2.Kajian Variabel Penelitian .....	19
2.2.1. Kinerja Proaktif.....	19
1. Pengertian Kinerja Proaktif .....	19
2. Dimensi Kinerja Proaktif .....	20
3. Indikator Kinerja Proaktif .....	21
2.2.2. Kecerdasan Emosional .....	22
1. Pengertian Kecerdasan Emosional .....	22
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kecerdasan Emosional.....	24
3. Indikator Kecerdasan Emosional.....	25
2.2.3. <i>Perceived Organizational Support</i> .....	26
1. Pengertian Kinerja Proaktif .....	26
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Perceived Organizational Support</i> .....	27
3. Indikator <i>Perceived Organizational Support</i> .....	29
2.3.Kajian Penelitian Terdahulu .....	30
2.4.Kerangka Berpikir.....	33
2.4.1 Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dan Kinerja Proaktif.....	33
2.4.2 Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dan <i>Perceived Organizational Support</i> .....	33

2.4.2 Hubungan Antara <i>Perceived Organizational Support</i> dan Kinerja Proaktif .....	34
2.4.3 Hubungan Antara Kecerdasan Emosional, <i>Perceived Organizational Support</i> , dan Kinerja Proaktif .....	34
2.5. Hipotesis Penelitian .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	37
3.1 Jenis dan Desain Penelitian .....	37
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	37
3.2.1 Populasi .....	37
3.2.2 Sampel .....	38
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	38
3.3 Variabel Penelitian .....	39
3.3.1 Variabel Bebas ( <i>Independent Variable</i> ) .....	39
3.3.2 Variabel Terikat ( <i>Dependent Variable</i> ) .....	40
3.3.3 Variabel Mediasi ( <i>Intervening Variable</i> ) .....	40
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	41
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.6 Pengujian Instrumen Penelitian .....	44
3.6.1 Uji Validitas .....	44
3.6.2 Uji Reliabilitas .....	46
3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	47
3.7.1 Analisis Deskriptif .....	47
3.7.2 Uji Asumsi Klasik .....	49

3.7.2.1 Uji Normalitas .....	49
3.7.2.2 Uji Muktikolinieritas .....	50
3.7.2.3 Uji Heterokedastisitas .....	51
3.7.3 Uji Hipotesis (Uji statistik t) .....	52
3.7.4 Analisis Jalur .....	53
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>56</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	56
4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif Responden .....	56
4.1.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
4.1.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	57
4.1.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	59
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	59
4.1.2.1 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Proaktif .....	59
4.1.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel Kecerdasan Emosional .....	62
4.1.2.3 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> ...	65
4.1.3. Uji Asumsi Klasik .....	68
4.1.3.1. Uji Normalitas .....	68
4.1.3.2. Uji Multikolinieritas .....	70
4.1.3.3. Uji Heteroskedastisitas .....	71
4.1.4 Uji Hipotesis (Uji Statistik t) .....	73
4.1.5 Analisa Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	76
4.2 Pembahasan .....	79

4.2.1 Kecerdasan Emosional pada Kinerja Proaktif Karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang .....	79
4.2.2 Kecerdasan Emosional pada <i>Perceived Organizational Support</i> Karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang .....	81
4.2.3 <i>Perceived Organizational Support</i> pada Kinerja Proaktif Karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang .....	82
4.2.4 <i>Perceived Organizational Support</i> Memediasi Hubungan Antara Kecerdasan Emosional pada Kinerja Proaktif.....	84
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	86
5.1. Simpulan .....	86
5.2. Saran .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	90

## DAFTAR TABEL

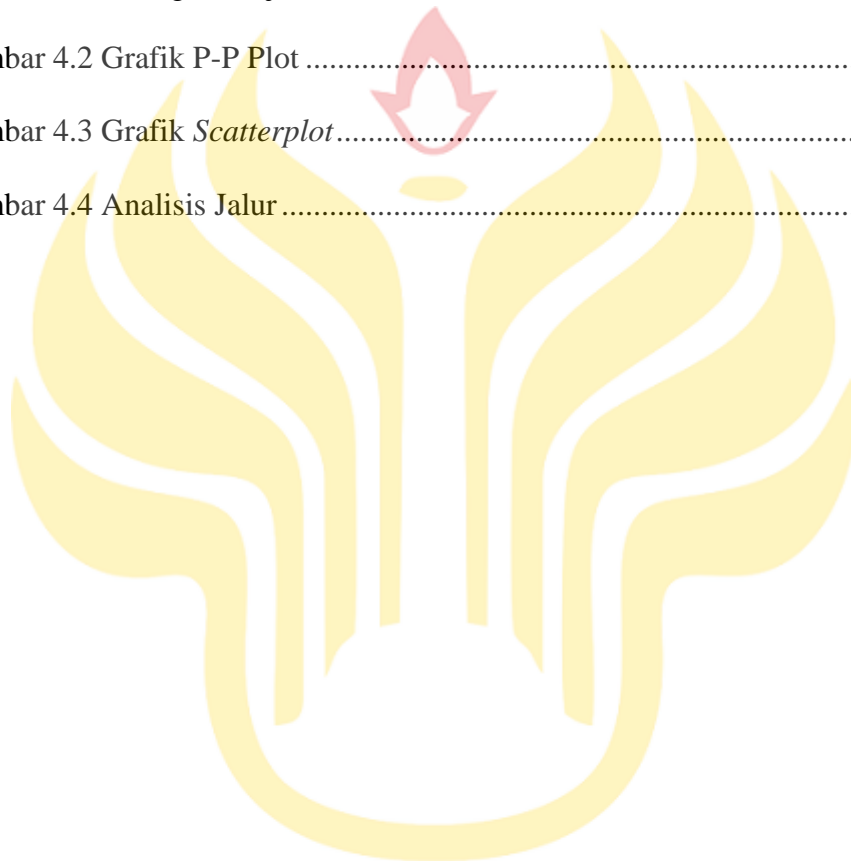
Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu Tentang Kecerdasan Emosional, <i>Perceived Organizational Support</i> , dan Kinerja Proaktif .....	4
Tabel 1.2 Data Pelatihan Kerja Karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang Bulan Januari Tahun 2018 .....	7
Tabel 1.3 Rekap Laporan Penyelesaian SPP Klim KPI Tanggal 2-12 Januari 2018 .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 3.1 Populasi Karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang .....	38
Tabel 3.2 Operasional Variabel.....	41
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kecerdasan Emosional .....	45
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variable <i>Perceived Organizational Support</i> .....	45
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variable Kinerja Proaktif .....	46
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabelitas .....	47
Tabel 3.7 Kriteria Nilai Interval.....	48
Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden .....	56
Tabel 4.2 Distribusi Usia Responden.....	58
Tabel 4.3 Distribusi Masa Kerja Responden.....	59
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Proaktif .....	60
Tabel 4.5 Rata-Rata Kinerja Proaktif.....	62
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Kecerdasan Emosional.....	63
Tabel 4.7 Rata-Rata Kecerdasan Emosional .....	65
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban <i>Perceived Organizational Support</i> .....	65

Tabel 4.9 Rata-Rata <i>Perceived Organizational Support</i> .....	67
Tabel 4.10 Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	70
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas .....	71
Tabel 4.12 Uji Glejser .....	73
Tabel 4.13 Pengaruh Langsung Kecerdasan Emosional pada Kinerja Proaktif.....	74
Tabel 4.14 Pengaruh Langsung Kecerdasan Emosional pada <i>Perceived Organizational Support</i> .....	74
Tabel 4.15 Pengaruh Langsung <i>Perceived Organizational Support</i> pada Kinerja Proaktif .....	75
Tabel 4.16 Regresi I Pengaruh Kecerdasan Emosional pada POS .....	76
Tabel 4.17 Regresi II Pengaruh Kecerdasan Emosional, POS pada Kinerja Proaktif .....	77



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoritis .....	35
Gambar 3.1 Model <i>Path Analysis</i> .....	54
Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas .....	68
Gambar 4.2 Grafik P-P Plot .....	69
Gambar 4.3 Grafik <i>Scatterplot</i> .....	72
Gambar 4.4 Analisis Jalur .....	79



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian .....	94
Lampiran 2 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian .....	95
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian .....	96
Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden .....	100
Lampiran 4 Uji Instrumen .....	107
Lampiran 5 Hasil Uji Hipotesis .....	112
Lampiran 6 Hasil Analisis Jalur .....	113
Lampiran 7 Jadwal Layanan Mobil TASPEN .....	114
Lampiran 8 Tugas dan Tanggung Jawab TASPEN KCU Semarang .....	114
Lampiran 9 Jumlah Karyawan PT TASPEN Masing-masing KCU .....	114
Lampiran 10 Penyaluran Bina Lingkungan & Pinjaman Modal Usaha .....	115
Lampiran 11 Dokumentasi Penelitian .....	115

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, keefektifan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut (Susmiati & Sudarma, 2015: 201). Salah satu bentuk dukungan yang diharapkan oleh perusahaan dari setiap karyawannya adalah kinerjanya yang tinggi terhadap perusahaan, agar perusahaan dapat terus berkembang dalam era persaingan global saat ini. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan instansi yang memperkerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sumber daya manusia dari waktu ke waktu masih menjadi topik menarik bagi para peneliti karena memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan, karyawan maupun masyarakat. Hal ini menandakan bahwa keberadaan sumber daya manusia di dalam perusahaan mempunyai peran penting dalam mencapai tujuan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung kepada sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga bergantung pada kinerja pegawainya (Susanti & Palupiningdyah, 2016: 78).

Kinerja juga merupakan landasan bagi pencapaian tujuan suatu organisasi (Setiyadi & Wartini, 2016: 316). Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusia dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif, dengan kata lain kelangsungan perusahaan tergantung oleh kinerja pegawai (Ranihusna,

2010:101). Peningkatan kinerja memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan perusahaan maka oleh sebab itu manajemen harus mempelajari sikap dan perilaku para pegawai dalam perusahaan tersebut (Ernika, 2016: 88). Peningkatan kinerja karyawan tidak lepas dari dukungan organisasi (Murniasih & Sudarma, 2016:25). Rustiana (2010:142) menjelaskan bahwa pelatihan yang diadakan mampu mengubah perilaku pegawai, sehingga tingkat kinerjanya meningkat.

Perilaku karyawan pasif dan reaktif perlahan-lahan berpindah untuk mengakui sifat aktif dan proaktif dari perilaku karyawan (Grant & Ashford, 2008:5). Kinerja proaktif (Bindl & Parker, 2010:4) merupakan kinerja yang lebih dari sekedar inisiatif tapi bisa bertanggungjawab atas kinerjanya sendiri, dimana individu bertujuan untuk membawa perubahan, termasuk perubahan situasi (misalnya, memperkenalkan metode kerja baru, yang mempengaruhi strategi organisasi) dan / atau perubahan dalam diri sendiri (misalnya, belajar keterampilan baru untuk mengatasi tuntutan masa depan). Kinerja proaktif berbeda dengan kinerja inovatif dan kinerja kreatif. Kinerja inovatif menurut Zizlavsky (2016:819) dalam arti luas berfokus pada kedua aspek teknis inovasi dan pengenalan produk baru. Kinerja inovatif lebih mengutamakan gagasan atau ide baru. Sedangkan kinerja kreatif menurut Waples dan Friedrich (2011:368) yaitu kinerja yang mengutamakan pemikiran untuk pemecahan masalah untuk mendapatkan solusi agar dapat meningkatkan mutu organisasi.

Menurut Fitriastuti (2013:111) peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan. Hal itu dikarenakan *self-emotions appraisal* yang semakin baik membuat karyawan

akan cenderung berperilaku sesuai dengan standar organisasi, sehingga pada akhirnya akan mencapai kinerja yang lebih baik. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dapat dilihat dari sikapnya yang tidak cepat marah atas sikap orang lain kepadanya, tidak tergesa-gesa dalam melakukan pekerjaan, namun pekerjaan dikerjakan sesuai dengan skedul yang sudah direncanakan, proaktif terhadap ide orang lain sehingga tercipta kinerja yang lebih baik (Yakub dkk., 2015:164).

Penelitian yang menguji hubungan antara kecerdasan emosional pada kinerja proaktif memiliki perbedaan hasil penelitian. Menurut Bande & Fernández-Ferrín (2015:261) kinerja proaktif dapat ditingkatkan sebagai hasil dari kompetensi kecerdasan emosional, sedikit yang diketahui tentang pengaruh dari kecerdasan emosional pada kinerja proaktif atau tentang bagaimana kecerdasan emosional karyawan dapat menyebabkan hasil yang lebih baik. Wong & Law (2002:243) menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan pada kinerja. Sedangkan Gunu (2014:19) menyatakan kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut maka dapat diartikan jika semakin tinggi kecerdasan emosional seorang karyawan maka kinerja proaktif akan meningkat.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bateman & Crant (1999:114) menyatakan proaktif tidak terkait dengan kecerdasan emosional, karena di dalam penelitian tersebut kecerdasan masuk dalam dimensi 'Big Five' (*neuroticism, extraversion, openness or intelligence, agreeableness or friendliness, and conscientiousness or will*) yang hasilnya tidak ada korelasi antara proaktif dengan kecerdasan. Hasil *research gap* lain (Griffin *et al.*, 2007:330) menjelaskan ada tiga subdimensi yang



	<b>Peneliti dan Tahun Penelitian</b>	<b>Hasil penelitian</b>
	Gunu (2014)	Kinerja proaktif tidak terkait dengan kecerdasan emosional
	Caesens <i>et al.</i> , (2015)	<i>Perceived organizational support</i> positif signifikan pada kecerdasan emosional
		<i>Perceived organizational support</i> positif signifikan pada perilaku proaktif

Sumber : Ringkasan Berbagai Penelitian Terdahulu (2018)

Peningkatan kinerja proaktif tidak lepas dari dukungan organisasi. Dukungan organisasi adalah keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002:698). Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan karyawan atas penghargaan dan kontribusi yang diberikan oleh organisasi. Karyawan yang merasa mendapat dukungan dari organisasi, maka cenderung berusaha untuk memberikan kinerja terbaik dan secara signifikan berusaha meningkatkan perilaku proaktif dalam berkerja (Caesens *et al.*, 2015:10).

Ketika karyawan merasa dihargai oleh organisasi maka karyawan akan memberikan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang akan berdampak pada peningkatan kinerja. *Perceived organizational support* dibuat dengan harapan kondisi pekerjaan dan beberapa praktek sumber daya manusia bisa lebih baik seperti perbaikan keadilan, dukungan *supervisor*, dan penghargaan serta kondisi kerja yang menguntungkan (Rhoades dan Eisenberger, 2002:699). Penelitian Panatik, *et.al.*, (2015:411) menilai kecerdasan emosional dan *perceived organizational support* ada pengaruh yang kuat dan Caesens *et al.*, (2015:10) menilai *perceived organizational support* pada kinerja proaktif juga memiliki pengaruh yang kuat. Dari adanya penelitian terdahulu tersebut maka *perceived organizational support* akan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional pada kinerja proaktif.

Objek penelitian dilakukan di PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditugaskan Pemerintah untuk menyelenggarakan dan mengelola Program Asuransi Sosial

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Program Pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT) serta Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM). Pembentukan Program Pensiun didasarkan pada UU No 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai. Sesuai dengan PP No 25 Tahun 1981 yang telah diubah dengan PP 20 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas PP No 25 Tahun 1981 dan PP No 26 Tahun 1981, PT TASPEN (PERSERO) mengelola program THT yang merupakan Program Asuransi yang terdiri dari Asuransi Dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun ditambah dengan Asuransi kematian. Berdasarkan PP No 70 Tahun 2015 PT TASPEN (PERSERO) juga mengelola Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Terhitung tanggal 5 September 2017, KCU Semarang dipimpin oleh Tambos Hutabarat sebagai Kepala Cabang Utama dan Judhi Budi Wirjanto sebagai Wakil Kepala Cabang Utama, dan saat ini jumlah karyawan sebanyak 61 orang. Karyawan PT TASPEN KCU Semarang jumlahnya paling banyak dibanding karyawan PT TASPEN pada KCU lainnya. Jumlah peserta Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dikelola PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang bulan Februari 2018 sebanyak 185.318 peserta.

Dalam rangka memberikan pelayanan melebihi harapan peserta dan mendekatkan diri kepada peserta, KCU Semarang sudah melakukan pelayanan melalui : Mobil Layanan Taspen (Mobtas), *Service Point*, *Office Chanelling* dan E-Klim. Layanan penyelesaian klim pada PT TASPEN mempunyai target waktu yang terukur yaitu 1 jam sejak mendapatkan nomor antrian. Untuk jadwal kegiatan Mobil



Layanan Taspen (Mobtas), *Service Point* tahun 2018 sudah diinformasikan kepada *stakeholder* dan masyarakat luas.

Sampel penelitian diambil pada semua karyawan yang terdiri dari tiga bagian yaitu Bagian Layanan & Manfaat, Bagian Keuangan, dan Bagian Umum & SDM. Bagian Layanan & Manfaat merupakan memiliki tugas pokok memastikan seluruh kegiatan seksi layanan dan manfaat secara baik dan benar dengan efektif dan efisien. Bagian Keuangan merupakan bagian yang bertugas untuk melayani perhitungan hak dan pembayaran klim Pensiun dan THT Peserta sesuai prosedur kerja/SOP kepada peserta anggota TASPEN. Selain itu pada bagian Umum dan SDM berfungsi untuk mengelola kegiatan tertib administrasi SDM perusahaan dengan baik dan benar sesuai ketentuan perusahaan yang berlaku. Pimpinan TASPEN berusaha untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawanannya dengan membekali pelatihan untuk pengembangan kinerja yang proaktif. Hal ini bisa dibuktikan dengan tabel berikut:

**Tabel 1.2.**

**Data Pelatihan Kerja Karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang  
Bulan Januari Tahun 2018**

NO	MATERI PELATIHAN	JUMLAH KARYAWAN IKUT PELATIHAN
1	Sharing Knowledge DA	58

Sumber : Bagian SDM PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang, 2018

Pelatihan tersebut mengangkat materi tentang mengembangkan *E-office* dan SAP. Dengan melihat usaha pimpinan TASPEN yang selalu memberi dorongan kepada karyawanannya agar lebih berkembang, seharusnya diimbangi dengan kinerja yang lebih proaktif, yang tanggung jawab dan disiplin terhadap kerjanya. Namun,

kenyataannya masih ada karyawan yang belum bisa menyelesaikan klim sesuai target (< 1 jam) dilihat dari tabel berikut.

**Tabel 1.3.**  
**Rekap Laporan Penyelesaian SPP Klim KPI Tanggal 2-12 Januari 2018**

TGL	TOTAL PENGAJUAN KLIM	PENYELESIAN KLIM < 1 JAM	PENYELESAIAN KLIM > 1 JAM
	54	29	25
	60	9	51
	62	38	24
	63	25	38
	81	29	52
	72	29	43
	22	7	15
	29	5	24
	53	26	27

Sumber : Data yang diolah dari Bagian Layanan dan Manfaat PT TASPEN KCU Semarang, 2018

Hasil wawancara dengan bapak Agus Salim selaku karyawan bagian layanan dan manfaat menyatakan bahwa salah satu alasan dari pelaksana *customer service* yang menyelesaikan pekerjaannya lebih dari target (> 1 jam) dikarenakan peserta TASPEN yang dilayaninya merupakan rekan atau kerabatnya sehingga disela-sela pekerjaan mereka sambil mengobrol dan sebagainya. Hasil wawancara lainnya dengan bapak Soleh selaku kepala bagian SDM menemukan adanya masalah di bagian SDM yaitu Pelaksana SDM kesulitan dalam reimburse pengobatan bagi para karyawan, khususnya dalam membedakan obat, suplemen, dan vitamin; Kurangnya sasaran bagi anak muda dalam kegiatan PKBL; serta belum ditentukan batas penyerahan surat izin tidak masuk kerja ketika karyawan sakit/izin lainnya. Hal ini perlu meningkatkan perilaku kinerja yang proaktif dari karyawan agar dapat menemukan penyelesaian di setiap masalah pekerjaan tanpa harus menunggu keputusan dari pimpinan.

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Soleh selaku Kepala Bidang SDM, beliau menjelaskan bahwa perusahaan ini sangat mendukung untuk karyawannya bekerja secara proaktif. Diantaranya layanan klaim proaktif, layanan informasi dan keluhan pelanggan (Taspen Call Center), dan mobil layanan Taspen. Hal ini sesuai dengan misi PT TASPEN yaitu mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan stakeholder lainnya secara professional dan akuntabel berlandaskan integritas dan etika yang tinggi. Budaya profesional adalah bagaimana karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaannya, kemampuan dalam menguasai pengetahuan untuk digunakan, dikembangkan dan dimiliki demi kepentingan perusahaan yang ditujukan untuk membangun sifat proaktif karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang untuk mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan melebihi target yang dipersyaratkan dari pekerjaan.

Berdasarkan data tersebut, membuktikan bahwa tingkat kinerja proaktif karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang masih perlu ditingkatkan. Melihat fenomena tersebut dan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk membahasnya dan mengambil judul penelitian yaitu **“Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja Proaktif dan *Perceived Organizational Support* Sebagai Mediasi (Studi pada Karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja proaktif pada karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja proaktif pada karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang?
2. Apakah kecerdasan emosional dapat meningkatkan *perceived organizational support* pada karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang?
3. Apakah *perceived organizational support* dapat meningkatkan kinerja proaktif pada karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang?
4. Apakah kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja proaktif melalui *perceived organizational support* pada karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang masalah tersebut, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menemukan bukti empiris tentang pengaruh kecerdasan emosional pada kinerja proaktif pada karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang
2. Menemukan bukti empiris tentang pengaruh kecerdasan emosional pada *Perceived Organizational Support* pada karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang.

3. Menemukan bukti empiris tentang pengaruh *Perceived Organizational Support* pada kinerja Proaktif pada karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang.
4. Menemukan bukti empiris tentang pengaruh kecerdasan emosional pada kinerja Proaktif dengan dimediasi oleh *perceived organizational support* pada karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Praktis**

- a) Penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kecerdasan emosional karyawan. Hal tersebut dikarenakan kecerdasan emosional menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingginya kinerja proaktif.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, dan *perceived organizational support* serta pengaruhnya pada kinerja proaktif, sehingga diharapkan kinerja proaktif karyawan dapat meningkat.
- c) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk pihak manajemen PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang, terkait manfaat yang dapat diperoleh untuk meningkatkan kinerja proaktif melalui kecerdasan emosional dan *perceived organizational support*.

### 1.4.2 Kegunaan Teoritis

#### a. Bagi Peneliti

Kegunaan yang dapat diperoleh peneliti di dalam melakukan penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Penulis sangat berharap hasil penelitian ini berguna dalam memberikan suatu gambaran dan pengetahuan kepada pembaca mengenai pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja proaktif melalui *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi.
2. Penelitian ini sebagai sarana belajar dan tambahan ilmu serta masukan bagi penelitian dalam mengaplikasikan sebagai teori yang telah dipelajari terhadap kasus nyata yang relevan di dunia kerja. Memperluas wawasan penulis mengenai wacana kecerdasan emosional, *perceived organizational support*, dan kinerja proaktif untuk kemudian dijadikan sebagai acuan dalam bersikap, berperilaku serta mengambil tindakan dalam dunia kerja.

#### b. Bagi Pembaca

Kegunaan yang dapat diperoleh pembaca dari penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Bagi para akademisi hasil penelitian ini sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dalam pemahaman mengenai pengaruh kecerdasan emosional, dan *perceived organizational support* pada kinerja proaktif.

2. Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi pada pengembangan *literature* mengenai kecerdasan emosional, *perceived organizational support*, dan kinerja proaktif.
3. Penelitian ini juga dapat memberikan penjelasan dan bukti bahwa kecerdasan emosional dan *perceived organizational support* mempunyai pengaruh pada kinerja proaktif.

### 1.5 Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas dari penelitian ini yaitu peneliti melakukan pembaharuan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian terdahulu banyak meneliti tentang kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel kinerja proaktif sebagai variabel dependen yang masih jarang diteliti.
2. Penelitian ini menggunakan instrumen kecerdasan emosional dari Wong dan Law (2002:4) dengan indikator mengenali emosi dalam diri (*self-emotions appraisal*); mengenali emosi orang lain (*other-emotions appraisal*); penggunaan emosi (*use of emotion*); pengaturan emosi (*regulation of emotion*). Instrumen kecerdasan emosional ini masih jarang digunakan pada penelitian sebelumnya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

##### 2.1.1 Teori Perilaku Proaktif (*Proactive Behavior Theory*)

Istilah teori perilaku proaktif pertama kali digunakan oleh Bateman & Crant (1999:63). Proaksi melibatkan menciptakan perubahan, bukan hanya mengantisipasi hal itu. Ini tidak hanya melibatkan atribut fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang penting menuju masa depan yang tidak pasti. Menjadi proaktif adalah berinisiatif dalam meningkatkan bisnis. Pada ekstrem yang lain, perilaku yang tidak proaktif termasuk duduk kembali, membiarkan orang lain mencoba membuat sesuatu terjadi, dan secara pasif berharap agar perubahan yang dilakukan secara eksternal "berjalan baik-baik saja". Orang dapat membuat keputusan sadar untuk pergi dan memasuki situasi, seperti ketika mereka mengambil pekerjaan baru, melakukan keputusan akuisisi atau divestasi, atau memasuki pasar baru, ini adalah bentuk perilaku proaktif. Ini menempatkan orang dan perusahaan di lingkungan yang berbeda. Dan yang paling penting di sini, orang dapat dengan sengaja dan langsung mengubah sesuatu melalui penciptaan keadaan baru, atau perubahan aktif dari yang sekarang. Inilah yang dimaksud dengan perilaku proaktif sejati (Bateman & Crant, 1999:63).

Griffin *et al.* (2007) baru-baru ini mengajukan model kinerja peran kerja individual dalam konteks yang tidak pasti dan saling tergantung (yaitu, lingkungan di mana individu menghadapi kebutuhan untuk menyesuaikan perilaku, kognisi,



dan mempengaruhi batasan situasional). Kinerja memiliki peran sebagai konstruksi multidimensi yang mencakup perubahan karakteristik, perilaku, atau strategi (Griffin *et al.*, 2007; Griffin *et al.*, 2010). Perilaku tersebut memiliki peran masing-masing, dibagi dalam tiga dimensi yang lebih luas yang bersama-sama merupakan peran dari kinerja: kinerja yang menguntungkan (yaitu, efisiensi terhadap tugas, tim, dan organisasi), kinerja adaptif (yaitu, kemampuan beradaptasi terhadap tugas, tim, dan organisasi), dan kinerja proaktif (yaitu, proaktif terhadap tugas, tim, dan organisasi). Untuk cakupan artikel ini, hanya peran kinerja proaktif yang akan dipertimbangkan.

### **2.1.2 Teori Kecerdasan Sosial**

Istilah kecerdasan sosial pertama kali digunakan oleh Dewey (1909) dan Lull (1911), tetapi konsep-konsep modern tentang kecerdasan sosial berpangkal dari konsep kecerdasan yang dikemukakan oleh Thorndike (1920:89) yang membagi kecerdasan ke dalam tiga aspek: 1) Kecerdasan abstrak: kemampuan untuk memahami dan mengelola gagasan-gagasan. 2) Kecerdasan mekanik: kemampuan untuk memahami dan mengelola objek konkret. 3) Kecerdasan sosial: kemampuan untuk memahami dan mengelola orang. Menurut Thorndike (1920:107) kecerdasan sosial dimaksudkan sebagai kemampuan untuk memahami dan mengatur laki-laki dan perempuan, anak-anak lelaki dan anak-anak perempuan – untuk bertindak dengan bijaksana dalam hubungan antar manusia. Dari pengertian ini, Thorndike membuat hipotesis bahwa terdapat dua jenis umum dari kecerdasan sosial yaitu: 1) apresiasi kognitif – “memahami orang lain” – understanding of others tanpa disertai

dengan tindakan nyata, dan 2) efektifitas tingkah laku yang nampak atau yang dinyatakan dengan – “to act wisely”.

Pendapat dari Thorndike dikembangkan oleh Salovey dan Mayer tahun 1990. Salovey dan Mayer mendefinisikan EQ (*emotional quotient*) sebagai “kemampuan untuk memahami perasaan diri sendiri, untuk berempati terhadap perasaan orang lain dan untuk mengatur emosi, yang secara bersama berperan dalam peningkatan taraf hidup seseorang”. Sampai sekarang, konsep teoritis masih kurang (Young, 1996:47). Namun, dengan konseptual mengintegrasikan penelitian yang ada, peran kecerdasan emosi dalam psikologi dapat lebih mudah dilihat.

Salovey (1990:34) menempatkan kecerdasan pribadi Gardner dalam definisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicetuskannya, seraya memperluas kemampuan ini menjadi lima wilayah utama: mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati), dan membina hubungan dengan orang lain. Orang yang cerdas secara emosional mampu mengenali, merespon dan mengekspresikan emosi diri sendiri dan orang lain secara lebih baik dan lebih tepat. Mereka cenderung lebih berbakat dalam mengenali reaksi emosional orang lain, sehingga menghasilkan respon empati kepada mereka. Dengan demikian, orang lain akan melihat mereka sebagai sosok yang hangat dan tulus. Sebaliknya orang yang tidak mempunyai kecerdasan emosional sering terlihat sebagai sosok yang tidak sopan atau malu-malu.

Kecerdasan emosional dapat digunakan dalam pemecahan masalah. Salovey & Mayer (1990:189) menyatakan bahwa individu cenderung berbeda dalam kemampuan untuk mengatur emosi mereka ketika memecahkan masalah. Baik

emosi dan suasana hati memiliki pengaruh dalam strategi pemecahan masalah. Mereka sampai pada kesimpulan bahwa suasana hati yang positif memungkinkan fleksibilitas dalam perencanaan masa depan, yang memungkinkan persiapan yang lebih baik untuk memanfaatkan peluang di masa depan. Secara umum, individu dengan sikap optimistis terhadap kehidupan dengan membangun pengalaman interpersonal akan memperoleh hasil yang lebih baik untuk diri sendiri dan orang-orang di sekitarnya. Sehingga, dapat dikatakan bahwa individu yang cerdas secara emosional pasti memperoleh keuntungan dalam hal pemecahan masalah di kehidupannya.

### **2.1.3 Teori Dukungan Organisasi**

Teori dukungan organisasi merupakan teori yang dibangun atas dasar teori pertukaran sosial (Eisenberger *et al*, 1986:504). Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang saling bersosialisasi dan bekerja sama satu sama lain untuk bertahan hidup. Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa manusia akan selalu mengharapkan laba atau imbalan atas tindakan yang mereka lakukan terhadap orang lain (Hamid, Muhammad H., Zaindin, 2015). Pada penjelasan selanjutnya, Rhoades & Eisenberger (2002:699) memberikan gambaran bahwa teori pertukaran sosial telah menyinggung bahwa hubungan antara karyawan dan majikannya merupakan suatu hubungan pertukaran, apabila salah satu pihak memberikan perlakuan yang menguntungkan bagi dirinya, maka pihak-pihak tersebut akan membalas terhadap keuntungan yang dia dapatkan.

Teori dukungan organisasi muncul untuk membahas lebih jauh tentang hubungan antara organisasi dan anggota organisasi. Teori dukungan organisasi juga

menyatakan bahwa pengembangan teori dukungan organisasi di dukung oleh kecenderungan anggota organisasi yang menganggap organisasi memiliki karakteristik seperti manusia (Rhoades & Eisenberger, 2002:701). Jika seorang pegawai percaya bahwa organisasi berkomitmen kepadanya maka pegawai tersebut akan berkomitmen kepada organisasi.

Teori dukungan organisasi juga meneliti kesiapan organisasi untuk memberikan *reward* kepada pegawai atas upaya yang dilakukannya dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka (Eisenberger *et al*, 1986:504). Anggota organisasi akan selalu meningkatkan persepsi umum terhadap dukungan organisasi yang diterimanya untuk memberikan sumber daya yang bernilai (seperti : menerapkan *reward* yang baik, peluang peningkatan karir, dan kebijakan-kebijakan positif di tempat kerja) (Rhoades & Eisenberger, 2002:701). Jika anggota organisasi menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka anggota organisasi tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Dengan menyatukan keanggotaan dalam organisasi dengan identitas pegawai, maka pegawai tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002:701). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa anggota organisasi mempunyai harapan akan adanya dukungan organisasi terhadap kebutuhan mereka. Teori dukungan organisasi dibangun karena adanya harapan ini dalam diri pegawai (Eisenberger *et al*, 1986:507).

Peningkatan persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan rasa kewajiban bagi anggota organisasi untuk membalas apa yang telah diterimanya (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990). Kewajiban anggota organisasi dalam membalas berupa perasaan wajib untuk membantu organisasi mencapai tujuan, serta anggota organisasi akan menunjukkan peran ekstra dalam kinerjanya. Oleh karena itu dukungan organisasi memberikan hasil positif untuk pegawai dan organisasi..

Teori dukungan organisasi ini digunakan untuk menjelaskan variabel persepsi dukungan organisasi dalam memediasi pengaruh antara kecerdasan emosional terhadap kinerja proaktif.

## **2.2 Kajian Variabel Penelitian**

### **2.2.1 Kinerja Proaktif**

#### **1. Pengertian Kinerja Proaktif**

Istilah teori perilaku Proaktif pertama kali digunakan oleh Bateman & Crant (1999:63). Griffin *et al.* (2007:330) baru-baru ini mengajukan model kinerja peran kerja individual dalam konteks yang tidak pasti dan saling tergantung (yaitu, lingkungan di mana individu menghadapi kebutuhan untuk menyesuaikan perilaku, kognisi, dan mempengaruhi batasan situasional). Masing-masing perilaku tersebut, pada gilirannya, termasuk dalam tiga dimensi yang lebih luas yang bersama-sama merupakan kinerja peran kerja: kinerja peran kerja yang menguntungkan (yaitu, efisiensi terhadap tugas, tim, dan organisasi), kinerja peran kerja adaptif (yaitu, kemampuan beradaptasi terhadap tugas, tim, dan organisasi), dan kinerja peran proaktif (yaitu, proaktif terhadap tugas, tim, dan organisasi). Untuk cakupan artikel ini, hanya peran proaktif yang akan dipertimbangkan.

Menurut Bateman & Crant (1999:63) perilaku proaktif melibatkan menciptakan perubahan, tidak hanya mengantisipasi itu. Menjadi proaktif adalah mengubah keadaan, ke arah yang diinginkan, menjadi lebih baik. Menjadi proaktif adalah berinisiatif dalam meningkatkan bisnis. Pada ekstrem yang lain, perilaku yang tidak proaktif termasuk duduk kembali, membiarkan orang lain mencoba membuat sesuatu terjadi, dan secara pasif berharap agar perubahan yang dilakukan secara eksternal "berjalan baik-baik saja". Perilaku proaktif melibatkan inisiatif perilaku bertujuan untuk meningkatkan kondisi kerja seseorang hadir dalam umum atau menciptakan kondisi baru (de Jong dan de Ruyter, 2004:460).

Menurut Griffin *et al.* (2007:332) mendefinisikan *adaptivity* mengacu pada sejauh mana seorang individu beradaptasi dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran, sementara proaktif mengacu pada sejauh mana seorang individu mengambil tindakan mandiri untuk mengantisipasi atau memulai perubahan dalam sistem kerja atau peran.

Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja proaktif adalah sistem kerja individu yang mandiri dan mampu menciptakan metode kerja baru untuk organisasi yang lebih baik.

## **2. Dimensi Kinerja Proaktif**

Menurut Menurut Bateman & Crant (1999:63) dimensi perilaku kerja yang proaktif yaitu :

1. *Conscientiousness* (kesadaran)

Sifat proaktif terkait dengan kesadaran, karena keduanya berorientasi pada tujuan dan menyiratkan ketekunan (pekerja keras, fokus, andal) untuk mencapai tujuan.

2. *Extraversion* (ekstraversi).

Sifat proaktif secara konseptual terkait dengan ekstraversi karena keduanya menyiratkan untuk mencari pengalaman dan aktivitas baru.

3. *Achievement* (kebutuhan akan pencapaian)

Terbatas pada domain interpersonal, dan kebutuhan untuk berprestasi.

4. *Dominance* (dominasi)

Terbatas pada domain tugas tugas non-sosial, tanpa persyaratan untuk mempengaruhi perubahan lingkungan. Proaktifitas adalah satu dari sedikit disposisi pribadi (misalnya kecemasan) yang begitu umum sehingga mencakup perilaku sosial dan non-sosial.

### 3. Indikator Kinerja Proaktif

Menurut Griffin *et al.* (2007:330) indikator kinerja proaktif ada 3 yaitu sebagai berikut :

1. *Initiates change* (Inisiatif berubah)

Menggambarkan sejauh mana individu mengambil tindakan mandiri untuk mengantisipasi atau memulai perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja.

Individu perlu mengidentifikasi cara-cara perbaikan dari bekerja di bawah inisiatif mereka sendiri, tanpa bergantung pada arah dari supervisor Griffin *et al.* (2007:330).

2. *Self-starting* (memulai sendiri)

*Self-starting* disini mendefinisikan proaktif tugas individu sebagai sejauh mana individu terlibat dalam, perilaku futureoriented diri mulai berubah situasi mereka masing-masing pekerjaan, peran kerja masing-masing, atau diri mereka sendiri. Misalnya, menangani masalah dengan cara yang tidak biasa atau tidak standar; bertindak atas masalah diri sendiri, tanpa menunggu untuk diarahkan oleh supervisor (Parker, *et al.*, 2006:650).

3. *Future-directed* (mengarah ke depan)

*Future-directed* perilaku untuk mengubah dirinya atau organisasinya dan / atau cara organisasi bekerja. Perilaku seperti memastikan bahwa organisasi secara keseluruhan berkembang dan berinovasi, daripada mempromosikan perubahan hanya dalam departemen yang sempit. Misalnya, bertindak atas masalah yang muncul daripada menunggu sampai tidak dapat dihindari; mencegah masalah; mengubah situasi sehingga masalah berkurang (Parker, *et al.*, 2006:650).

### 2.2.2 Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

#### 1. Pengertian Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Kata emosi berasal dari bahasa latin, yaitu *emovere*, yang berarti bergerak menjauh. Arti kata ini menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal



mutlak dalam emosi. Menurut Goleman (2002 : 411) emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis serta serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak. Biasanya emosi merupakan reaksi terhadap rangsangan dari luar dan dalam diri individu. Lebih lanjut Goleman (2006 : 512) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi, menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial.

Kecerdasan emosional adalah persepsi seperti mempengaruhi emosi mereka, melalui regulasi emosi yang difokuskan dengan selektif tentang orang-orang yang berinteraksi dengan memodifikasi lingkungan kerja, berfokus pada aspek-aspek tertentu dari lingkungan kerja mereka, atau mengubah evaluasi mereka dari lingkungan kerja (Wong dan Law, 2002:247).

Sedangkan menurut Robbins (2009 : 52) kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosi serta mengelola petunjuk- petunjuk dan informasi emosional. Orang-orang yang mengenal emosi-emosi mereka sendiri dan mampu dengan baik membaca emosi orang lain.

Menurut Mayer dan Salovey (1997:10) kecerdasan emosional adalah suatu keterampilan yang saling terkait mengenai kemampuan untuk memahami secara akurat, menilai, dan mengekspresikan emosi; kemampuan untuk mengakses dan / atau membangkitkan perasaan saat mereka memfasilitasi pemikiran; kemampuan

untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional; dan kemampuan untuk mengatur emosi untuk mendorong pertumbuhan emosional dan intelektual.

Maka, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) yaitu kemampuan bertindak dengan baik ketika emosi tertentu, dan mampu mengatur atau mengendalikan emosi diri sendiri serta mampu membaca emosi orang lain.

## **2. Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kecerdasan Emosional**

Menurut Goleman (2009 : 267-282) faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional meliputi :

### **1. Lingkungan keluarga**

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Peran serta orang tua sangat dibutuhkan karena orang tua adalah subyek pertama yang perilakunya diidentifikasi, diinternalisasi yang pada akhirnya akan menjadi bagian dari kepribadian anak. Kecerdasan emosi ini dapat diajarkan pada saat anak masih bayi dengan contoh-contoh ekspresi. Kehidupan emosi yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi anak kelak di kemudian hari, sebagai contoh : melatih kebiasaan hidup disiplin dan bertanggungjawab, kemampuan berempati, kepedulian, dan sebagainya. Hal ini akan menjadikan anak menjadi lebih mudah untuk menangani dan menenangkan diri dalam menghadapi permasalahan, sehingga anak-anak dapat berkonsentrasi dengan baik dan tidak memiliki banyak masalah tingkah laku seperti tingkah laku kasar dan negatif.

## 2. Lingkungan non keluarga

Dalam hal ini adalah lingkungan masyarakat dan lingkungan penduduk. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental anak. Pembelajaran ini biasanya ditunjukkan dalam aktivitas bermain anak seperti bermain peran. Anak berperan sebagai individu di luar dirinya dengan emosi yang menyertainya sehingga anak akan mulai belajar mengerti keadaan orang lain. Pengembangan kecerdasan emosi dapat ditingkatkan melalui berbagai macam bentuk pelatihan diantaranya adalah pelatihan asertivitas, empati dan masih banyak lagi bentuk pelatihan yang lainnya.

## 3. Indikator Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Menurut Wong and Law (2002:4) menyarankan agar kecerdasan emosional mencakup empat komponen berikut: mengenali emosi dalam diri, mengenali emosi orang lain, pengaturan emosi, dan penggunaan emosi. Keempat cabang model mereka adalah:

### a. Mengenali emosi dalam diri

Merupakan kemampuan untuk menilai emosi dalam diri sendiri. Penilaian emosi sendiri terkait dengan kemampuan individu untuk mengenali emosi mendalam mereka dan mampu mengekspresikan emosi ini secara alami. Individu yang memiliki kemampuan seperti itu mereka akan merasakan dan mengakui emosinya dengan baik dibandingkan dengan orang lain.

b. Mengenali emosi orang lain

Mengenali emosional orang lain yang terkait dengan kemampuan individu untuk memahami dan merasakan emosi individu di sekitar mereka. Individu yang memiliki kemampuan seperti itu mereka akan lebih peka terhadap emosi dan perasaan orang lain serta mencoba membaca pikiran mereka.

c. Pengaturan emosi

Pengaturan emosi terkait dengan kemampuan individu untuk mengatur emosi seseorang, sehingga bisa memungkinkan pemulihan yang lebih cepat dari tekanan psikologis.

d. Penggunaan emosi

Penggunaan emosi berhubungan dengan kemampuan individu untuk menggunakan emosinya dengan mengarahkannya ke aktivitas produktif dan penampilan pribadi.

### **2.2.3 Perceived Organizational Support (POS)**

#### **1. Pengertian *Perceived Organizational Support* (POS)**

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Menurut Robbins dan Judge (2013:76) persepsi dukungan organisasi adalah tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena

organisasi peduli terhadap kesejahteraan hidup mereka (Susmiati & Sudarma, 2015:81).

Dukungan organisasi adalah keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002:698). Persepsi bahwa karyawan dihargai oleh organisasi menguatkan keyakinan karyawan bahwa organisasi akan memenuhi kewajibannya untuk mengenali sikap dan perilaku karyawan, memberi rewards yang mereka inginkan. Rhoades dan Eisenberger (2002:698) menyatakan bahwa terdapat bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yaitu keadilan, dukungan atasan, imbalan dari organisasi dan kondisi kerja. Dukungan organisasi yang diberikan dapat berupa pemberian gaji dan tunjangan yang layak, menciptakan hubungan baik antara atasan dan bawahan, memberikan fasilitas yang memadai sehingga tercipta suasana kerja yang baik (Murniasih & Sudarma, 2016:25). Karyawan mempersepsikan dukungan organisasi yang kuat akan merasakan bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawan (Haryokusumo, 2015:193).

Dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan seorang karyawan mengenai sejauh mana organisasi dapat menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan atas apa yang telah mereka kerjakan.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support***

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002:699) terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yaitu sebagai berikut.

### 1. *Fairness* (Keadilan)

- a) Keadilan struktural dan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan distribusi sumber daya manusia pada karyawan, serta keadilan yang berkaitan dengan kebijakan bagi karyawan, dan penerimaan informasi yang akurat.
- b) Keadilan sosial atau keadilan interaksional berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan rasa hormat kepada karyawan.

### 2. *Supervisor Support* (Dukungan atasan)

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Atasan bertindak sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga karyawan melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

### 3. Penghargaan dan Kondisi Kerja

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi kerja yaitu:

- a) Pengakuan, gaji, dan kesempatan promosi

Teori dukungan organisasi mengenai kesempatan untuk mendapatkan hadiah bertujuan untuk meningkatkan kontribusi serta meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan.

b) Keamanan dalam bekerja

Keamanan yang dimaksud yaitu adanya jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan karyawan dimasa depan serta akan memberikan indikasi kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.

c) Kemandirian

Organisasi harus menunjukkan kepercayaan pada hak otonomi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Peran stressor

Stres mengacu pada karyawan yang merasa tidak mampu dalam menghadapi pekerjaannya. Stres diakibatkan oleh adanya kelebihan beban kerja karyawan, tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan.

5. Pelatihan

Pelatihan kerja merupakan praktik dalam organisasi bagaimana berkomunikasi pada karyawan, sehingga akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.



### **3. Indikator *Perceived Organizational Support***

Indikator dukungan organisasi menurut Eisenberger *et al.*, (1986:501) adalah sebagai berikut:

### 1. Penghargaan

Penghargaan mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan melalui pemberian penghargaan/reward atas pencapaian kerja karyawan.

### 2. Pengembangan

Pengembangan yaitu perusahaan memperhatikan kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.

### 3. Kondisi kerja

Kondisi kerja yaitu mengenai lingkungan tempat bekerja secara fisik maupun non-fisik.

### 4. Kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan yaitu perusahaan peduli dengan kesejahteraan hidup karyawan.

## 2.3 Kajian Penelitian Terdahulu

Berikut tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja proaktif.



**Tabel 2.1.**  
**Penelitian Terdahulu**

	Judul	Penulis Jurnal (Tahun)		Hasil
1	<i>The Effect of Emotional Intelligence on Employee's Job Performance: the Moderating Role of Perceived Organizational Support</i>	Mark, (2017)	316 pegawai bank di Islamabad, Pakistan.	Kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan <i>perceived organizational support</i> memoderasi hubungan antara kecerdasan emosi dan kinerja karyawan.
	<i>How and When Does Emotional Intelligence Influence Salesperson Adaptive and Proactive Performance?</i>	Bande & Fernández-Ferrín, (2015)	145 tenaga penjualan dan pengawas masing-masing perusahaan di Spanyol.	Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif pada kinerja proaktif melalui efeknya pada mereka dirasakan <i>self-efficacy</i> dan motivasi intrinsik. Selain itu, efek tidak langsung dari <i>self-efficacy</i> pada kinerja proaktif ditemukan bergantung pada dukungan organisasi yang dirasakan seorang tenaga penjualan dan kemampuan untuk bangkit kembali.
	<i>Impact of Emotional Intelligence on Employees' Performance and Organizational Commitment : A Case Study of Dangote Flour Mills Workers</i>	Gunu (2014)	120 pekerja Dangote Flour Mills	Ada hubungan yang signifikan kecil antara kecerdasan emosional dan karyawan manajer kinerja.

	Judul	Penulis Jurnal (Tahun)		Hasil
	<i>Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul : examining the moderating role of emotional intelligence</i>	Yozgat, Ugur., et.al, (2013)	424 karyawan cabang sektor publik di Istanbul	Dampak kecerdasan emosional terhadap kinerja tapi tidak sekuat satu dalam studi yang asli.
	<i>The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization</i>	Caesens, Gaëtane., et al, (2015)	Pelayanan Publik Federal Belgia.	POS berhubungan positif dengan perubahan temporal dalam perilaku proaktif.
	<i>The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates</i>	Bateman & Crant (1999)	282 sarjana di southeastern state university	Proaktif tidak berkaitan dengan kecerdasan.
	<i>The Role of Perceived Organizational Support and Emotional Intelligence towards Workplace Deviance among Teachers</i>	Panatik, Siti Aisyah., et.al., (2015)	sembilan sekolah menengah di Kabupaten Pasir Gudang	<i>Perceived organizational support</i> memiliki hubungan negatif yang lebih kuat dengan penyimpangan tempat kerja dan dimensinya, dibandingkan dengan kecerdasan emosional.
	<i>Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support</i>	Wang, Zhuxi., et.al., (2017).	264 karyawan yang bekerja di perusahaan teknik dari cabang bisnis di seluruh Amerika Serikat	<i>perceived organizational support</i> dan komposisi tim berkepribadian proaktif memoderasi hubungan antara kepribadian proaktif individu dan keterlibatan kerja.

Sumber : Penelitian Terdahulu (2018)

## **2.4 Kerangka Berpikir**

### **2.4.1 Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dan Kinerja Proaktif**

Emosi dan perasaan merupakan bagian penting dari kehidupan pada umumnya dan khususnya di organisasi (Bande & Fernández-Ferrín, 2015:269). Cerdas secara emosional memiliki kontrol yang kuat pada emosi karyawan dan karena itu mereka memiliki interaksi yang lebih efisien dan efektif dengan lingkungan kerja mereka dan dengan rekan kerja. Dalam lingkungan operasi yang semakin kompetitif, adalah penting bagi organisasi untuk menjaga karyawan yang berdedikasi untuk kelangsungan hidup jangka panjang mereka dan pembangunan. Selain itu, tampaknya bahwa jika sebuah organisasi memberikan pelatihan yang memadai, sumber daya, dan dukungan dari manajemen, itu lebih mungkin bahwa anggota akan sama-sama ingin organisasi mereka untuk berhasil dan lebih mampu membantu organisasi mereka berhasil (Wong & Law, 2002:3). Dengan demikian proaktif dapat ditingkatkan sebagai hasil dari kompetensi kecerdasan emosional karyawan.

### **2.4.2 Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dan *Perceived Organizational Support***

Setiap karyawan memiliki tingkat kecerdasan emosional yang berbeda, maka organisasi perlu memberikan dukungan untuk membantu melatih kecerdasan emosi karyawan. Kemudian karyawan memiliki kontrol emosi dengan baik, maka akan timbul rasa balas jasa penuh dengan organisasi yang mendukung mereka. Studi ini menemukan hubungan positif antara kecerdasan emosional dan persepsi dukungan organisasi (Pاناتik, *et al.*, 2015:411). Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud

untuk meneliti efek dari kecerdasan emosional pada persepsi dukungan organisasi. Sesuai dengan penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini kami berharap untuk menemukan hubungan yang signifikan antara dimensi kecerdasan emosional dan persepsi dukungan organisasi.

#### **2.4.3 Hubungan Antara *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Proaktif**

Persepsi karyawan atas dukungan yang diberikan oleh organisasi sangat berperan penting dalam perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi. Menurut teori dukungan organisasi, karyawan mengembangkan keyakinan umum mengenai sejauh mana organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986:502).

Griffin *et al.* (2007:337) menyarankan bahwa persepsi dukungan organisasi harus mendorong perilaku proaktif terhadap tim dengan menciptakan perasaan kewajiban terhadap tim. Oleh karena itu, sejalan dengan argumen teoritis dan bukti empiris disajikan sebelumnya, kami berpendapat bahwa merasa berkewajiban adalah mekanisme yang mendasari kunci dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan karyawan yang berperilaku proaktif.

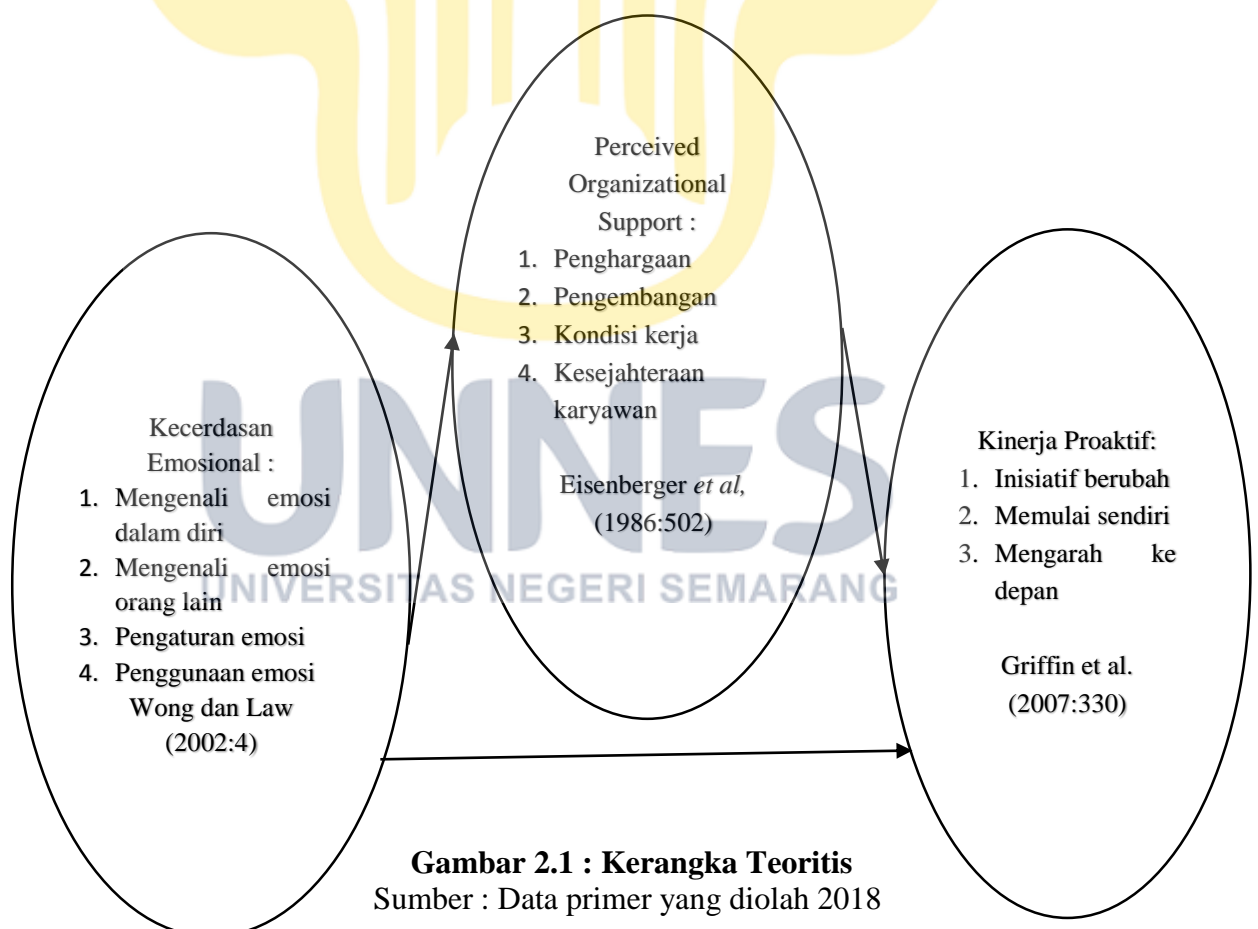
#### **2.4.4 Hubungan Antara Kecerdasan Emosional, *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Proaktif**

Dalam penelitian ini, kami juga memeriksa peran mediasi persepsi dukungan organisasi antara kecerdasan emosional dan kinerja proaktif. Menurut Mayer dan Salovey (1997:10) kecerdasan emosional adalah suatu keterampilan yang saling terkait mengenai kemampuan untuk memahami secara akurat, menilai, dan

mengekspresikan emosi; kemampuan untuk mengakses dan / atau membangkitkan perasaan saat mereka memfasilitasi pemikiran; kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional; dan kemampuan untuk mengatur emosi untuk mendorong pertumbuhan emosional dan intelektual.

Dengan kata lain, untuk menciptakan kecerdasan emosional yang baik maka perlu diadakan seperti pelatihan sebagai wujud dukungan organisasi pada karyawan (Bande & Fernández-Ferrín, 2015:269). Apabila karyawan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi maka kinerja proaktif juga akan semakin baik, seperti penelitiannya Bande & Fernández-Ferrín (2015:270) kinerja proaktif dapat ditingkatkan sebagai hasil dari kompetensi kecerdasan emosional.

Maka dapat diambil suatu kerangka pemikiran dan hipotesis sebagai berikut:



**Gambar 2.1 : Kerangka Teoritis**  
Sumber : Data primer yang diolah 2018

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2014:64). Berdasar pada uraian tentang hubungan antar variabel dan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja proaktif

H2 : Kecerdasan emosional dapat meningkatkan *perceived organizational support*

H3 : *Perceived organizational support* dapat meningkatkan kinerja proaktif

H4 : Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja proaktif dengan dimediasi oleh *Perceived organizational support*

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja proaktif karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang. Semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional maka dapat meningkatkan kinerja proaktif, sebaliknya semakin rendah tingkat kecerdasan emosional maka dapat menurunkan kinerja proaktif.
2. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan *perceived organizational support* karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang. Semakin tinggi tingkat *perceived organizational support* maka dapat meningkatkan kecerdasan emosional, sebaliknya semakin rendah tingkat *perceived organizational support* maka dapat menurunkan kecerdasan emosional.
3. *Perceived organizational support* dapat meningkatkan kinerja proaktif karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang. Semakin tinggi tingkat *perceived organizational support* maka dapat meningkatkan kinerja proaktif, sebaliknya semakin rendah tingkat *perceived organizational support* maka dapat menurunkan kinerja proaktif.
4. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja proaktif melalui *perceived organizational support*. Hasil ini membuktikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif pada *perceived organizational support* sehingga dapat

meningkatkan kinerja proaktif karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang. Artinya, semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional maka dapat meningkatkan kinerja proaktif dan meningkatkan *perceived organizational support*.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi Pimpinan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang
  - a. Kecerdasan emosional karyawan di PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang masih dalam kategori sedang. Oleh karena itu pimpinan perusahaan hendaknya dapat meningkatkan kecerdasan emosional karyawan agar dapat meningkatkan kinerja proaktif, terutama pada indikator mengenali emosi orang lain yang memiliki rata-rata nilai indeks terendah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara pemberian pelatihan misalnya adalah pelatihan yang bersifat melatih *teamwork* (melatih kebersamaan), pelatihan ini bertujuan untuk melatih seseorang mampu memahami perasaan dan pikiran orang lain. Untuk memahami orang lain, karyawan harus menjadi pendengar yang baik, dengan begitu karyawan lain dapat merasa kalau masalah mereka didengar, dipahami, dan dapat dicari solusinya.
  - b. *Perceived organizational support* dalam penelitian ini masih tergolong sedang. Oleh karena itu pimpinan perusahaan hendaknya bisa meningkatkan persepsi dukungan perusahaan agar dapat meningkatkan



kinerja proaktif, terutama pada indikator kondisi kerja dan penghargaan yang memiliki nilai indeks rendah. Hal ini dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kepercayaan, menjaga komunikasi dan saling mendukung. Misalnya pimpinan memberi kepercayaan dan kesempatan kepada seorang karyawan yang sama. Contoh karyawan bagian DOSIR tidak selalu di tempatkan di bagian dokumentasi dan arsip, namun juga diberi kesempatan untuk melayani klim peserta TASPEN. Dengan adanya persepsi tersebut, maka karyawan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan bisa meningkatkan kinerja proaktif.

- c. Kinerja proaktif di PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang termasuk dalam kategori sedang. Oleh karena itu perusahaan hendaknya dapat meningkatkan kinerja proaktif terutama pada indikator *future-directed* (mengarah ke depan) dan *self-starting* (memulai sendiri) yang memiliki nilai indeks rendah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan pada karyawan untuk menemukan permasalahan yang ada pada pekerjaannya. Misalnya pada karyawan bagian SDM kurangnya sasaran bagi anak muda dalam kegiatan PKBL. Maka harus dilakukan penambahan sasaran mitra bagi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), seperti membuat kegiatan lomba kewirausahaan bagi para mahasiswa, dan bagi pemenang akan diberikan pinjaman usaha sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini disebabkan para mahasiswa merupakan generasi yang kreatif, namun mereka sulit untuk mendapatkan pinjaman usaha di perbankan. Jadi, bukan hanya semata-mata

memberikan beasiswa bagi mahasiswa yang kurang mampu, namun memberikan kail kepada para mahasiswa agar dapat menciptakan industri kreatif, di sisi lain Taspen akan mendapatkan *feedback* yang positif dari mereka.

2. Bagi peneliti selanjutnya
  - a. Saran untuk penelitian mendatang, diharapkan mampu mengembangkan variabel yang dapat memoderasi pengaruh kecerdasan emosional, *perceived organizational support* pada kinerja proaktif.
  - b. Untuk penelitian yang akan datang diharapkan menggunakan objek penelitian yang berbeda yaitu pada perusahaan manufaktur dan lembaga surat kabar, sehingga dapat menggeneralisasi hasil penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2015). How and When Does Emotional Intelligence Influence Salesperson Adaptive and Proactive Performance? *European Management Review*, 12(4), 261–274. <https://doi.org/10.1111/emre.12062>
- Bateman, T., & Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior : Meaning , Impact ,. *Business Horizons*, 42(3), 1–11.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (in press). Proactive work behavior: Forward-thinking and changeoriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2015). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards, (November). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Ernika, D. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Inti Tractors Samarinda. *eJournal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 87– 101.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitriastuti, Triana. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103-114.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, Adam M. & Ashford, Susan J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior* 28 (2008) 3–34. [doi:10.1016/j.riob.2008.04.002](https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model Of Work Role Performance : Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Gunu, U. (2014). Impact of Emotional Intelligence on Employees ' Performance and Organizational Commitment : A Case Study of Dangote Flour Mills

- Workers, 20, 1–32.
- Mayer, J.D., Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence?. *Emotional Development and Emotionl Intelligence*. 3-31.
- Murniasih, E., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi Pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. *Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35.
- Panatik, Siti Aisyah., Meng, Tan Ah., Rahman, Hamidah Abdul., Rajab, Azizah., 2015. The Role of Perceived Organizational Support and Emotional Intelligence towards Workplace Deviance among Teachers. *International Conference On Human Resource Development 2015*, 407-415.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1981 Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil. [http://www.taspen.co.id/?page\\_id=12](http://www.taspen.co.id/?page_id=12). (diunduh tanggal 4 April 2018).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2015 tentang Jaminan Kecelakaan Kerja Dan Jaminan Kematian Bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara. [http://www.taspen.co.id/?page\\_id=12](http://www.taspen.co.id/?page_id=12). (diunduh tanggal 4 April 2018).
- Ranihusna, D. (2010). Efek Rantai Motivasi Pada Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2), 90–103.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Rustiana, Ade. (2010). Efektivitas Pelatihan bagi Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2), 137-143.
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality. Vol.9. 185-211.
- Setiyadi, Y. W., & Wartini, S. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(4), 315–324.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kulaitatif dan R&D*. Afabeta.
- Susanti, & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(1), 77–86.
- Susmiati, & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 79–87.

*Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1969 tentang Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai.* [http://www.taspen.co.id/?page\\_id=12](http://www.taspen.co.id/?page_id=12). (diunduh tanggal 4 April 2018).

W, Akhtar., H, Ghufran., M, Husnain., & A, Shahid. (2017). The Effect of Emotional Intelligence on Employee ' s Job Performance : the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Accounting & Marketing*, 6(3), 1–8. <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000243>

Wang, Zhuxi., Zhang, Jing., Thomasc, Candice L., Yua, Jia., Spitzmuellera, Christiane. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior* 101 (2017) 90–103.

Waples, Ethan P., & Friedrich, Tamara L. (2011). Managing Creative Performance: Important Strategies for Leaders of Creative Efforts. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3) 366 –385.

Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude : An exploratory study. *The Leadership Quarterly* 13 (2002) 243–274.

Yakub, Suardi., Gunawan, Rudi., Halim, Jufri. (2015). Pengaruh Kemampuan Komunikasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Aceh. *Jurnal SAINTIKOM* Vol.14, No.3, September 2015, 160-170. ISSN : 1978-6603

Yozgat, Ugur., Yurtkoru, Serra., Bilginoglu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul : examining the moderating role of emotional intelligence, 75, 518–524. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.056

Zizlavsky, Ondrej. (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 29(1), 816-838. DOI: 10.1080/1331677X.2016.1235983