

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL (EQ) TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH
BUDAYA ORGANISASI
(Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai
Tipe Madya Cukai Malang)**

SKRIPSI



Oleh
MOCHAMMAD CHANAFI
NIM : 18510121

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2022**

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL (EQ) TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH
BUDAYA ORGANISASI
(Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai
Tipe Madya Cukai Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh
MOCHAMMAD CHANAFI
NIM : 18510121

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Pegawai
Dimediasi oleh Budaya Organisasi (Studi Pada Kantor Pengawasan
dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang)

SKRIPSI

Oleh
MOCHAMMAD CHANAFI
NIM : 18510121

Telah Disetujui Pada Tanggal 16 November 2022

Dosen Pembimbing,



Dr. Fauzan Almanshur, ST., MM

NIP. 197311172005011003

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Pegawai
Dimediasi oleh Budaya Organisasi (Studi Pada Kantor Pengawasan
dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang)

SKRIPSI

Oleh
MOCHAMMAD CHANAFI
NIM : 18510121

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada 23 Desember 2022

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Penguji Utama

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM
NIP. 19750426201608012042



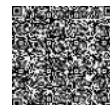
2. Ketua Penguji

Syahirul Alim, MM
NIP. 197712232009121002



3. Sekretaris Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., MM
NIP. 197311172005011003



Disahkan Oleh :
Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mochammad Chanafi

NIM : 18510121

Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL (EQ) TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI (Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang) adalah hasil karya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau Pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian Surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 22 Desember 2022

Hormat Saya,



Mochammad Chanafi

NIM. 18510121

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil 'Alamin, segala puji bagi Allah Subhanahu Wa Ta'ala dengan kemurahan dan ridho-Nya, skripsi ini dapat ditulis dengan baik dan lancar hingga selesai. Dengan ini akan kupersembahkan skripsi ini kepada :

Nabiku, Rasulullah Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam sebagai panutan umat muslim yang penuh dengan kemuliaan dan ketaatan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala, memberiku motivasi tentang kehidupan dan mengajarku hidup melalui sunnah-sunnahnya.

Keluarga besar tercinta terutama kedua orang tuaku tersayang Bapak Nastain dan Ibu Muzidah yang selalu memberikanku ketenangan, kenyamanan, motivasi, doa terbaik dan menyisihkan finansialnya, sehingga aku bisa menyelesaikan studiku.

Kalian sangat berarti bagiku.

Guruku sekaligus orang tua keduaku dikampus (pembimbing tugas akhir) Bapak Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM yang telah sabar membimbingku untuk menyelesaikan tugas akhirku. Jasamu takkan pernah kulupakan.

Semua sahabatku yang tiada henti memberikan semangat kepadaku, tanpa inspirasi, dorongan, dan dukungan yang telah kalian berikan kepadaku, diriku mungkin bukan apa-apa saat ini.

Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala selalu menyertakan rahmat dan kebaikan pada mereka semua

Aamiin.....

MOTTO

“Tingkatkan ikhtiar dan tawakal meski ekspektasi sering terbentur realita, karena Allah telah mengatakan disetiap kesulitan pasti ada kemudahan”

(Mochammad Chanafi)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang selalu melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “*Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi*” dapat terselesaikan. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kehadiran baginda Nabi besar Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam, yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan yang terang benderang, yakni Addinul Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. M. Zainudin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Dr. Lailatul Farida, S.Sos., M.A.B selaku Wali Dosen.
5. Bapak Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM selaku Dosen Pembimbing.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan serta memberikan nasehat-nasehat kepada penulis selama studi, beserta seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua Orang Tuaku Bapak Nastain dan Ibu Muzidah yang senantiasa memberikan doa dan dukungan baik secara moril, materiil, dan spiritual hingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.

8. Seluruh keluarga besarku yang senantiasa memberikan doa serta dukungan baik moril dan spiritual.
9. Pimpinan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang beserta jajarannya yang telah mengizinkan tempat untuk obyek penelitian.
10. Ibu Nabila Selaku Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang yang membantu melengkapi data-data dan sumber informasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang yang telah bersedia mengisi kuesioner penelitian ini.
12. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Angkatan 2018 yang telah banyak membantu serta memberikan dukungan dan sumbangsih pemikiran dalam memperlancar penulisan skripsi ini.
13. Keluarga besar UKM Seni Religius UIN Maliki Malang yang senantiasa memberikan warna disetiap lika-liku perjuangan saya selama menmmpuh studi di UIN Maliki Malang.
14. Keluarga besar Ikatan Mahasiswa Jombang UIN Maliki Malang yang menjadi teman dan tempat berjuang selama studi saya di UIN Maliki Malang.
15. Serta Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang dengan tulus membantu.

Penulis menyadari, bahwa dalam penulisan skripsi ini banyak mengalami kekurangan dan jauh dari kata sempurna mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan penulisan ini.

Malang, 06 Oktober 2022



Mochammad Chanafi

NIM. 18510121

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Inggris, dan Arab)	xviii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1. Kajian Empiris.....	12
2.1.1. Persamaan Penelitian	16
2.1.2. Perbedaan Penelitian.....	16

2.2. Kajian Teoritis.....	17
2.2.1. Teori Kecerdasan Emosional	17
2.2.1.1. Definisi Kecerdasan Emosional.....	17
2.2.1.2. Dimensi Kecerdasan Emosional	20
2.2.1.3. Kecerdasan Emosional Dalam Perspektif Islam.....	22
2.2.2. Teori Budaya Organisasi	25
2.2.2.1. Definisi Budaya Organisasi	25
2.2.2.2. Fungsi Budaya Organisasi	27
2.2.2.3. Budaya Organisasi Yang Kuat dan Yang Lemah	28
2.2.2.4. Dimensi Budaya Organisasi	29
2.2.2.5. Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam	30
2.2.3. Teori Kinerja.....	35
2.2.3.1. Definisi Kinerja	35
2.2.3.2. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai ...	37
2.2.3.3. Indikator Untuk Mengukur Kinerja Pegawai	40
2.2.3.4. Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Islam	41
2.3. Kerangka Konseptual.....	43
2.4. Hipotesis Penelitian.....	45
2.4.1. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dan Kinerja Pegawai	45
2.4.2. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dan Budaya Organisasi	46
2.4.3. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Kinerja Pegawai .	47
2.4.4. Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dan Kinerja	

Pegawai Melalui Budaya Organisasi.....	48
BAB III : METODE PENELITIAN.....	50
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian	50
3.2. Lokasi Penelitian.....	51
3.3. Populasi dan Sampel	51
3.3.1. Populasi.....	51
3.3.2. Sampel	51
3.4. Teknik Pengambilan Sampel	52
3.5. Data dan Sumber Data	52
3.5.1. Data Primer	52
3.5.2. Data Sekunder	53
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.6.1. Wawancara.....	53
3.6.2. Kuesioner	53
3.6.3. Dokumentasi	54
3.7. Definisi Operasional Variabel.....	54
3.7.1. Kecerdasan Emosional (X)	54
3.7.2. Budaya Organisasi (Z)	55
3.7.3. Kinerja Pegawai (Y)	55
3.8. Skala Pengukuran.....	57
3.9. Metode Analisis Data.....	57
3.9.1. <i>Structural Equation Modelling-Partial Least Square</i> (SEM-PLS)	58

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
4.1. Hasil Penelitian	64
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	64
4.1.2. Visi dan Misi.....	65
4.1.3. Struktur Organisasi	66
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden.....	66
4.2,1. Karakteristik Responden Berdasarkan Gender	67
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	68
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	68
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	69
4.3. Gambaran Distribusi Variabel	70
4.3.1. Variabel Kecerdasan Emosional (X)	70
4.3.2. Variabel Budaya Organisasi (Z)	72
4.3.3. Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	73
4.4. Uji Instrumen Data	75
4.4.1. Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	75
4.4.2. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	80
4.5. Pengujian Hipotesis	82
4.5.1. Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	82
4.5.2. Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	84
4.6. Pembahasan.....	85
4.6.1. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai	85

4.6.2. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Budaya Organisasi	88
4.6.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	91
4.6.4. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.....	94
BAB V : PENUTUP	97
5.1. Kesimpulan	97
5.2. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	xxi
LAMPIRAN.....	xxvi

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	12
Tabel 2.2. Perbandingan Budaya Organisasi Yang Kuat dan Budaya Organisasi Yang Lemah	28
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel.....	55
Tabel 3.2. Parameter Uji Validitas Dalam Model Pengukuran PLS	60
Tabel 4.1. Tingkat Pengembalian Angket.....	67
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Gender	67
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	68
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	69
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	69
Tabel 4.6. Kriteria Interpretasi Skor	70
Tabel 4.7. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kecerdasan Emosional (X)	71
Tabel 4.8. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Budaya Organisasi (Z).....	72
Tabel 4.9. Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Pegawai (Y)	74
Tabel 4.10. Hasil <i>Loading Factor</i>	76
Tabel 4.11. Nilai AVE	77
Tabel 4.12. Hasil <i>Cross Loading</i>	78
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas	79
Tabel 4.14. Nilai <i>R-Square</i>	80
Tabel 4.15. Nilai <i>Predictive Relevance Q²</i>	81

Tabel 4.16. Nilai <i>Path Coefficient</i> Pengaruh Langsung.....	82
Tabel 4.17. Nilai <i>Path Coefficient</i> Pengaruh Tidak Langsung	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Realisasi Target Penerimaan Bea Cukai Tahun 2019-2021	8
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	44
Gambar 3.1. Pengujian Efek Mediasi Menurut Kock (2013)	62
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	xxvi
Lampiran 2 Surat Persetujuan Penelitian	xxvii
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	xxviii
Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden.....	xxxii
Lampiran 5 Data Output Smart PLS 3.3.7	xxxix
Lampiran 6 Bukti Konsultasi	xlii
Lampiran 7 Bukti Bebas Plagiarisme.....	xliii
Lampiran 8 Biodata Peneliti.....	xliv

ABSTRAK

Chanafi, Mochammad. 2022. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi (Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang)”
Pembimbing : Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM.
Kata Kunci : Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu elemen penting dalam mendorong kinerja organisasi yang akan menunjang keberhasilan implementasi strategi suatu organisasi atau perusahaan. Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja SDM adalah mengembangkan budaya kerja yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas, serta mengaitkan pelaksanaan manajemen SDM dengan strategi-strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, dan peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Metode penelitian menggunakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data menggunakan bantuan *software* Smart-PLS versi 3.3.7. Sampel yang digunakan sebanyak 92 responden dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Variabel penelitian ini yaitu Kecerdasan Emosional (X) sebagai variabel independen, Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependen, dan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional (X) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y), kecerdasan emosional berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi (Z), budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y). Secara tidak langsung kecerdasan emosional (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui budaya organisasi (Z), dan budaya organisasi (Z) mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional (X) terhadap kinerja pegawai (Y).

ABSTRACT

Chanafi, Mochammad. 2022. THESIS. Title: “The Influence of Emotional Quotient (EQ) on Employee Performance Mediated by Organizational Culture (Study at the Office of Supervision and Service of Customs and Excise of Malang Intermediate Type)”

Advisor : Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM.

Keyword : Emotional Quotient, Organizational Culture, Employee Performance.

Human Resources is one of the important elements in encouraging organizational performance that will support the successful implementation of the strategy of an organization or company. One of the efforts to improve HR performance is to develop a work culture that supports the application of innovation and flexibility, as well as linking the implementation of HR management with organizational strategies to improve employee performance.

This study aims to determine the effect of emotional quotient on employee performance, and the role of organizational culture in mediating the influence of emotional quotient on employee performance of the Office of Supervision and Service of Customs and Excise of Malang Intermediate Type. The research method uses explanatory research with a quantitative approach. Data analysis using Smart-PLS software version 3.3.7. The sample used was 92 respondents with data collection techniques using questionnaires. The variables of this study are Emotional Quotient (X) as the independent variable, Employee Performance (Y) as the dependent variable, and Organizational Culture as the mediating variable.

The results of this study indicate that emotional quotient (X) has no direct effect on employee performance (Y), emotional quotient has a direct effect on organizational culture (Z), organizational culture has a direct effect on employee performance (Y). Indirectly emotional quotient (X) has a significant effect on employee performance (Y) through organizational culture (Z), and organizational culture (Z) is able to mediate the influence of emotional quotient (X) on employee performance (Y).

نبذة مختصرة

حنفي ، محمد. ٢٠٢٢. أطروحة. العنوان: "تأثير الذكاء العاطفي (EQ) على أداء الموظف بواسطة الثقافة التنظيمية (دراسة في مكتب الإشراف وخدمة الجمارك والمكوس ، النوع الوسيط للمكوس ، مالانج) ،

مشرف : دكتور. فوزان المنصور ، الماجستير

الكلمات الدالة : الذكاء العاطفي ، الثقافة التنظيمية ، أداء الموظف.

الموارد البشرية هي أحد العناصر المهمة في تشجيع الأداء التنظيمي الذي سيدعم التنفيذ الناجح لاستراتيجية منظمة أو شركة. تتمثل إحدى الجهود المبذولة لتحسين أداء الموارد البشرية في تطوير ثقافة عمل تدعم تطبيق الابتكار والمرونة ، فضلاً عن ربط تنفيذ إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات التنظيمية لتحسين أداء الموظف.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الذكاء العاطفي على أداء الموظف ، ودور الثقافة التنظيمية في التوسط في تأثير الذكاء العاطفي على أداء مكتب الجمارك والمكوس في مكتب خدمات الجمارك والضرائب في مالانج. يستخدم أسلوب البحث البحث التوضيحي بمنهج كمي. تحليل البيانات باستخدام الإصدار ٣.٣.٧ من برنامج Smart-PLS. كانت العينة المستخدمة ٩٢ مستجيباً باستخدام تقنيات جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. متغيرات هذا البحث هي الذكاء العاطفي (X) كمتغير مستقل ، وأداء الموظف (Y) كمتغير تابع ، والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي (X) ليس له تأثير مباشر على أداء الموظف (Y) ، والذكاء العاطفي له تأثير مباشر على الثقافة التنظيمية (Z) ، ولثقافة التنظيمية تأثير مباشر على أداء الموظف (Y). الذكاء العاطفي غير المباشر (X) له تأثير كبير على أداء الموظف (Y) من خلال الثقافة التنظيمية (Z) ، والثقافة التنظيمية (Z) قادرة على التوسط في تأثير الذكاء العاطفي (X) على أداء الموظف (Y).

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah elemen kunci dari sebuah organisasi, terlepas dari bentuk atau tujuannya. Sebuah organisasi dibangun atas dasar visi, misi, dan tujuan yang berbeda untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya tersebut dikelola dan diurus oleh manusia pula. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu elemen penting dalam mendorong kinerja (*performance drivers*) yang akan menunjang keberhasilan implementasi strategi suatu organisasi atau perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Foulkes (dalam Larasati, 2018) memprediksi jika peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dan Foulkes juga mengatakan bahwa sekarang ini untuk menciptakan SDM yang handal jelaslah bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen SDM dengan strategi-strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai, mengembangkan budaya kerja yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Tercapainya tujuan organisasi salah satunya tergantung pada baik buruknya kinerja pegawainya, oleh sebab itu organisasi atau perusahaan harus memberikan perhatian kepada pegawai, mengarahkan dan memotivasi mereka untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Pegawai yang berkinerja dengan baik akan mudah dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya, mengerti keterkaitan pekerjaannya dengan pekerjaan orang lain, memahami sasaran organisasi, dan sanggup untuk mengatasi setiap kesulitan yang dihadapi

saat menjalankan tugasnya. Dalam sebuah organisasi pegawai merupakan insan yang memiliki perbedaan baik pada sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan, dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Adanya perbedaan tersebut menjadikan setiap individu yang melakukan aktivitas pada suatu organisasi memiliki kinerja masing-masing yang berbeda-beda.

Terdapat beberapa pandangan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu pada suatu organisasi. Spencer et al. (dalam Duwit, 2015) beropini bahwa faktor pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan sangat diharapkan untuk mendukung kinerja. Pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan adalah kompetensi yang bersifat superfisial, yaitu karakter fundamental berdasarkan kemampuan seseorang dalam menunjukkan kinerja yang superior pada pekerjaan dan tugasnya. Menurut Mangkunegara (2007), terdapat dua faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Faktor individu terkait tingkat kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosional individu. Sedangkan faktor lingkungan organisasi terkait dengan bagaimana budaya kerja yang menunjang kinerja individu seperti target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, dan iklim kerja yang dinamis. .

Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai sering kali banyak diteliti, salah satunya adalah kecerdasan emosional atau *emotional quotient* (EQ). Menurut Goleman (dalam Widiani dkk., 2019) kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, menumbuhkan motivasi diri, dan mengelola emosi dalam berinteraksi dengan

orang lain. Faktor kecerdasan emosional pegawai merupakan salah satu penentu keberhasilan kinerja mereka. Kecerdasan emosional memungkinkan para pegawai untuk mengendalikan ego dan keinginannya serta mampu memahami orang lain atau rekan kerjanya sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Penerapan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam kecerdasan emosional adalah salah satu cara dalam mengembangkan keunggulan kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi dalam upaya pemberdayaan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Orang yang mempunyai kecerdasan emosi akan sanggup menghadapi tantangan dan menjadikannya sebagai seseorang insan yang penuh tanggung jawab, produktif, optimis dalam menghadapi dan menuntaskan suatu permasalahan, dimana hal-hal tersebut sangat diharapkan pada lingkungan kerja.

Kecerdasan emosi dalam setiap posisi yang telah dibentuk sebenarnya mampu dikembangkan sebagai multifungsi dalam manajemen sumber daya manusia, seperti *rekrutmen, training & development*, hingga penilaian kinerja. Dengan begitu dapat dibayangkan betapa hebatnya apabila dibangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang sanggup memberikan motivasi pegawainya untuk mengembangkan kecerdasan emosinya, dengan begitu produktivitas dan kinerja setiap organisasi akan meningkat. Ketika laju perubahan meningkat dan dunia kerja menuntut lebih banyak sumber daya kognitif, emosional, dan fisik seseorang, serangkaian kemampuan khusus ini akan menjadi semakin penting (Cherniss, *dalam* Hadzic et al., 2014).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mempunyai peranan yang sangat krusial dalam membantu pegawai melaksanakan seluruh tugas yang diberikan oleh pimpinan organisasi. Penghayatan terhadap nilai-nilai yang membentuk budaya kerja dapat membangun perilaku kerja profesional serta sebagai pengarah dari perilaku yang negatif. Menurut Sutrisno (2010) budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak terlihat, namun dapat menggerakkan orang-orang pada suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, setiap orang yang ada pada suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku pada organisasinya. Apalagi jika orang tersebut adalah orang baru agar bisa diterima oleh lingkungan tempat ia bekerja, ia juga berusaha untuk mempelajari larangan dan kewajiban, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, serta apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan pada organisasi tempat ia bekerja. Budaya organisasi akan sangat ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization*, serta *administration process* yang berlaku pada suatu organisasi. Budaya yang produktif merupakan budaya yang bisa mengakibatkan organisasi menjadi lebih bertenaga dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Dalam upaya peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi, kedua aspek tersebut merupakan suatu hal yang menarik untuk diteliti. Salah satu fungsi budaya organisasi yang menarik untuk diteliti adalah budaya organisasi merupakan suatu peraturan pembuat makna dan kendali pembentuk sikap dan perilaku pegawai yang tak tertulis dan sering tidak disadari

oleh pegawai, terutama menyangkut aspek kinerja pegawai. Oleh karena itu sangat diperlukan sebuah pembuktian bahwa budaya organisasi memang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai ataukah hanya sekedar persepsi belaka dan teoritis organisasi. Dalam penerapan budaya organisasi, sikap dan perilaku pegawai juga berperan penting terutama menyangkut kecerdasan emosional dalam diri pegawai. Pegawai yang mampu mengendalikan emosionalnya akan dapat menerima dan menerapkan budaya kerja dalam organisasi tempatnya bekerja. Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa dalam bekerja kesuksesan seseorang tidak hanya didasarkan pada keterampilan dan intelektual yang tinggi saja, akan tetapi kesuksesan seseorang juga dipengaruhi oleh kecerdasan emosional. Menurut Goleman (dalam Khanifah dan Palupiningdyah, 2015) menyatakan bahwa IQ hanya mendukung sekitar 20% dalam penentuan keberhasilan seseorang, sedangkan 80% lainnya, kesuksesan hidup seseorang termasuk keberhasilan di lingkungan kerja, dipengaruhi oleh faktor lain termasuk kecerdasan emosionalnya.

Kecerdasan emosional dan budaya organisasi adalah dua faktor yang saling berhubungan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada suatu organisasi. Nilai-nilai budaya yang menunjang dapat membantu pegawai mengelola emosionalnya dalam bekerja. Hal tersebut sangatlah membantu para pegawai terutama pegawai baru dalam beradaptasi dengan lingkungan dan suasana tugas baru yang akan diembannya. Beberapa studi empiris yang berkaitan dengan pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Sembiring et al. (2020). Hasil penelitian tersebut menyimpulkan temuan bahwa

kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Maulidina dan Ekowati (2017) menunjukkan hasil yang berbeda, yang menyimpulkan bahwa *Emotional Quotient* (EQ) tidak berpengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja, *Emotional Quotient* (EQ) secara tidak langsung tidak mempengaruhi prestasi kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

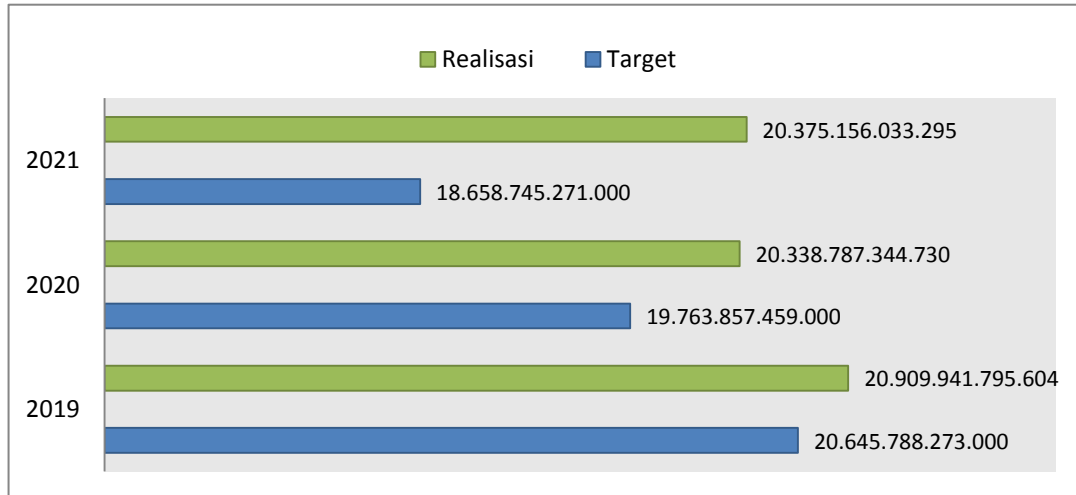
Kemudian beberapa studi empiris sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja juga telah dilakukan oleh Maamari dan Saheb (2018). Penelitian tersebut menyimpulkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, tetapi sangat lemah terhadap gaya kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Pawirosumarto et al. (2017) menunjukkan hasil yang berbeda, yang menyimpulkan temuan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak terlalu signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan data dari hasil penelitian terdahulu, dapat diketahui masih terdapat kesenjangan atau perbedaan hubungan antara peneliti satu dengan peneliti lain yang membahas hubungan antara variabel kecerdasan emosional, budaya organisasi, dan kinerja yang memberikan dorongan untuk melakukan penelitian terhadap topik ini.

Adapun lokasi penelitian ini adalah Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Cukai Malang. KPPBC Tipe Madya Cukai

Malang merupakan instansi pemerintah yang dinaungi oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala kantor wilayah. Dalam pelaksanaan tugasnya sebagaimana diatur dalam keputusan menteri keuangan RI Nomor : 74/PMK.01/2009 tanggal 8 April 2009, tugas dari KPPBC Tipe Madya Cukai Malang yaitu melaksanakan pelayanan dan pengawasan kepabeanan dan cukai dalam daerah.

Melakukan pengawasan dan penindakan seperti program gempur rokok ilegal, kemudian melakukan pelayanan kepada masyarakat seperti menjadi agen fasilitas TPB dan KITE, serta program Metode Berdikari Optimalisasi dan Identifikasi Strategis (MBOIS) merupakan beberapa tugas pokok dari Pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Malang yang memiliki tujuan sebagai peningkatan pendapatan negara, karena disetiap tahun melalui program kerjanya, KPPBC Tipe Madya Cukai Malang memiliki target penerimaan negara disektor kepabeanan dan cukai yang harus terealisasi. Seperti disajikan pada gambar dibawah ini:

Gambar 1.1
Realisasi Target Penerimaan Bea Cukai Tahun 2019-2021



Sumber : <https://bcmalang.beacukai.go.id> diakses 21 Maret 2022

Dilihat dari data tersebut dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Malang mampu melampaui target penerimaan yang telah ditetapkan, sehingga memberikan kontribusi yang positif bagi pendapatan negara disektor kepabeanan dan cukai. Kinerja yang positif ini perlu dioptimalkan lagi oleh seluruh Pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Malang untuk tahun ini, agar hasil kerja yang positif tersebut akan terjaga konsistensinya, sehingga optimalisasi pendapatan negara di bidang kepabeanan dan cukai dapat berjalan dengan baik.

Namun masih terdapat beberapa problematika dalam diri Pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Malang, yang berdampak pada kurang optimalnya kinerja mereka. Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada salah satu Pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Malang yang bertugas sebagai Pelaksana Pemeriksa, menemukan fenomena bahwa kurang optimalnya beberapa pegawai tersebut

dalam bekerja disebabkan oleh pegawai tersebut belum bisa mengendalikan kondisi emosional pribadinya. Akibatnya, pegawai yang kurang mampu mengendalikan kondisi emosional dirinya tersebut akan sulit berkonsentrasi atas pekerjaannya, sehingga mempengaruhi pegawai dalam pengambilan keputusan serta menghambat penyelesaian tugas atau pekerjaan mereka. Problematika tersebut perlu segera diatasi oleh pimpinan organisasi, agar kinerja yang baik dari pegawai dapat terjaga sehingga realisasi penerimaan sektor kepabeanan dan cukai pada tahun ini tetap memberikan hasil yang maksimal seperti pada tahun-tahun sebelumnya.

Berdasarkan dari latar belakang permasalahan tersebut, maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Cukai Malang, dengan mengambil topik penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi (Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang)”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Kecerdasan Emosional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y)?
2. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Kecerdasan Emosional (X) terhadap Budaya Organisasi (Z)?
3. Apakah terdapat pengaruh secara langsung Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)?

4. Apakah Budaya Organisasi (Z) memediasi Kecerdasan Emosional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y)?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung Kecerdasan Emosional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y).
2. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung Kecerdasan Emosional (X) terhadap Budaya Organisasi (Z).
3. Untuk mengetahui pengaruh secara langsung Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi (Z) sebagai mediasi Kecerdasan Emosional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Dan diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada pimpinan organisasi untuk mengatasi permasalahan kinerja pegawai yang ada pada organisasi khususnya terkait kecerdasan emosional pegawai dan budaya organisasi.

b. Bagi Peneliti Berikutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yang lebih lanjut untuk dikembangkan dan sebagai referensi terhadap penelitian sejenis dengan topik yang serupa.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Kajian empiris berkaitan dengan beberapa penelitian terdahulu tentang variabel yang akan diteliti yakni Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Maulidina dan Ekowati (2017), “ <i>Pengaruh Emotional Dan Spiritual Quotient Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Malang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior</i> ”	<i>Emotional Quotient (X1)</i> <i>Spiritual Quotient (X2)</i> Prestasi Kerja (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	Pendekatan analisis deskripsi kuantitatif dengan penelitian explanatory research	<i>Emotional Quotient (X1)</i> tidak berpengaruh secara langsung terhadap Prestasi Kerja (Y) dan tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung <i>Emotional Quotient (X1)</i> terhadap Prestasi Kerja (Y) melalui OCB (Z) <i>Spiritual Quotient (X2)</i> tidak berpengaruh secara langsung terhadap Prestasi Kerja (Y) dan terdapat pengaruh secara tidak langsung <i>Spiritual Quotient (X2)</i> terhadap Prestasi Kerja (Y) melalui OCB (Z) OCB (Z) hanya mampu memediasi <i>Spiritual Quotient (X2)</i> terhadap Prestasi Kerja (Y)
2	Savovic (2017), “ <i>Organizational culture differences and post-acquisition performance The mediating role of employee attitudes</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan Budaya Organisasi • Sikap Karyawan • Kinerja 	Kuantitatif	Perbedaan Budaya Organisasi berdampak positif terhadap Kinerja pasca akuisisi. Sikap karyawan mampu menjadi mediator parsial dari hubungan antara Perbedaan Budaya dan Kinerja pasca akuisisi.

3.	Pawirosumarto et al. (2017), <i>“The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Kerja • Gaya Kepemimpinan • Budaya Organisasi • Kepuasan Kerja • Kinerja 	Statistik deskriptif dan SEM–Partial Least Square	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja berpengaruh positif namun tidak terlalu signifikan terhadap Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja hanya mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
4.	Maamari dan Saheb (2018), <i>“How organizational culture and leadership style affect employees’ performance of genders”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi • Gaya Kepemimpinan • Kinerja 	Kuantitatif dengan pendekatan deduktif	Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan Gaya Kepemimpinan mampu memediasi Budaya organisasi terhadap Kinerja
5.	Zulkarnain dkk. (2018), <i>“Pengaruh Kecerdasan Emosional, Perilaku Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Bantaeng”</i>	Kecerdasan Emosional (X1) Perilaku Kepemimpinan (X2) Budaya Organisasi (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Deskriptif kuantitatif	Secara parsial ketiga variabel, yakni Kecerdasan Emosional (X1), Kepemimpinan (X2), dan Budaya Organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) Secara simultan Kecerdasan Emosional (X1), Perilaku Kepemimpinan (X2), dan Budaya Organisasi (X3) bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)
6.	Anggraini (2019), <i>“Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas”</i>	Kecerdasan Emosi (X) Budaya Organisasi (Y1) Kinerja Pegawai (Y2)	Kuantitatif	Kecerdasan Emosi (X) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y1) dan Kinerja Pegawai (Y2) Budaya Organisasi (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y2) Budaya Organisasi (Y1) mampu memediasi pengaruh

	<i>Pendidikan Kabupaten Kutai Timur</i>			Kecerdasan Emosi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y2)
7.	Usman (2019), “Pengaruh kecerdasan emosi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan sebagai variabel intervening pada pegawai universitas trunajaya bontang”	Kecerdasan Emosi (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja (Y) Kepuasan (Z)	Kuantitatif dengan analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS)	Kecerdasa Emosi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan (Z) Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan (Z) Kecerdasa Emosi (X1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja (Y) Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) Kepuasan (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) dan Kepuasan (Z) mampu memediasi pengaruh Kecerdasan Emosi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y)
8.	Jena (2020), “Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence”	<ul style="list-style-type: none"> • Spiritualitas • OCB • Kinerja Karyawan • Kecerdasan Emosional 	Pendekatan deskriptif dan analitik <i>cross-sectional</i>	Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan OCB mampu memediasi spiritualitas dan kinerja karyawan Kecerdasan Emosional secara signifikan mampu memoderasi kinerja karyawan
9.	Sembiring et al. (2020), “The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers’ performance”	Kecerdasan Emosional (X1) Keadilan Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (Y1) Iklim Kepedulian (Y2) Kinerja Petugas (Y3)	Kuatitatif dengan metode Partial Least Squares (PLS)	Kecerdasan Emosional (X1) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y1), Iklim Kepedulian (Y2), dan Kinerja Petugas (Y3) Keadilan Organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y1), Iklim Kepedulian (Y2), dan Kinerja Petugas (Y3) Kepuasan Kerja (Y1) dan Iklim Kepedulian (Y2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Petugas (Y3)
10	Yusdarti dan Aulia (2020), “The Influence of Emotional Intelligence and	Kecerdasan Emosional (X1) EFikasi Diri (X2) Budaya	Kuantitatif	Kecerdasan Emosional (X1)l berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y1) dan Kinerja Guru (Y2).

	<i>Self Efficacy on Organizational Culture and Its Impact on Teacher Performance in Public Senior High Schools in Pesanggrahan and Kebayoran Districts</i>	Organisasional (Y1) Kinerja Guru (Y2)		Efikasi Diri (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (Y1) dan Kinerja Guru (Y2) Budaya Organisasi (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru (Y2).
11	Setiawan (2021), <i>“The effect of emotional intelligence, organizational commitment on the team performance of hospital officers in South Sulawesi and Central Sulawesi province, Indonesia”</i>	Kecerdasan Emosional (X1) Komitmen Organisasi (X2) Knowledge Sharing (Y1) Team Conflict (Y2) Kinerja Tim (Y3)	Explanatory Research dengan pendekatan PLS	Kecerdasan Emosional (X1) berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing (Y1), Team Conflict (Y2), dan Kinerja Tim (Y3) Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing (Y1) dan Team Conflict (Y2) Tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Tim (Y3) Knowledge Sharing (Y1) dan Team Conflict (Y2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Tim (Y3)
12.	Putra dan Iba (2021), <i>“Pengaruh Tunjangan Kinerja, Budaya Organisasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Bireuen”</i>	Tunjangan Kinerja (X1) Budaya Organisasi (X2) Kecerdasan Emosional (X3) Produktivitas Kerja (Y)	Metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif	Secara parsial variabel Tunjangan Kinerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kecerdasan Emosional (X3) masing-masing berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y) Secara simultan variabel Tunjangan Kinerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kecerdasan Emosional (X3) bersama-sama berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Y)
13.	Effendy (2021), <i>“Analisis Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk)”</i>	Kompetensi Komunikasi (X1) Kecerdasan Emosional (X2) Budaya Organisasi (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitatif	Secara simultan Kompetensi Komunikasi (X1), kecerdasan emosional (X2), budaya organisasi (X3) bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Secara parsial Kompetensi Komunikasi (X1), Kecerdasan Emosional (X2), dan Budaya Organisasi (X3) masing-masing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)

14	Pardede dan Wijono (2021), “ <i>Kecerdasan Emosi Dengan Budaya Organisasi Pada Karyawan di Tripilar Betonas Group Salatiga</i> ”	Kecerdasan Emosi (X) Budaya Organisasi (Y)	Kuantitatif	Terdapat pengaruh positif yang signifikan hubungan antara Kecerdasan Emosional (X) dengan Budaya Organisasi (Y) di karyawan di PT Tripilar Beton Mas Group, Salatiga.
15	Borman dan Westi (2021), “ <i>Pengaruh Kecerdasan Emosional, Budaya Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Palu Mitra Utama (PMU)</i> ”	Kecerdasan Emosional (X1) Budaya Kerja (X2) Kepribadian (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitatif dengan regresi linear berganda.	Secara simultan Kecerdasan Emosional (X1), Budaya Kerja (X2), dan Kepribadian (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Secara parsial Kecerdasan Emosional (X1) dan Budaya Kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) Secara parsial Kepribadian (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y)

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

2.1.1 Persamaan Penelitian

Terdapat persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini, yaitu sama-sama menggunakan variabel Kecerdasan Emosional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai.

2.1.2 Perbedaan Penelitian

Perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat dari penggunaan variabel budaya organisasi sebagai variabel mediasi (intervening), kemudian pada pemilihan objek dan lokasi penelitian, serta fokus penelitian. Kemudian teori-teori dalam penelitian ini yang dikaitkan dengan perspektif agama Islam.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Teori Kecerdasan Emosional

2.2.1.1 Definisi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah keterampilan atau kemampuan yang dirasakan seseorang untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan emosi diri sendiri, orang lain dan kelompok. Salovey dan Mayer (dalam Setiawan (2021)) menyatakan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk merasakan emosi, mengintegrasikan emosi kedalam proses berpikir, memahami emosi dan mengelola emosi untuk mendorong pertumbuhan pribadi. Definisi kecerdasan emosional menurut Salovey dan Mayer ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional adalah jenis kecerdasan sosial dan merupakan kemampuan untuk merasakan perasaan diri dan perasaan orang lain, untuk memeriksa dan memisahkan mereka dari satu sama lain dan menggunakan informasi ini sebagai panduan dalam pikiran dan perilaku. Salovey dan Mayer memandang kecerdasan emosional sebagai suatu kemampuan dalam diri individu yang sulit untuk diubah (Ress & McBain, 2007:171).

Goleman (dalam Efendi, 2005:171) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, dan mengelola emosi dengan baik dalam diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Definisi yang dikemukakan oleh Goleman mengartikan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk merasakan emosi dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain agar hubungan menjadi

lebih harmonis. Goleman juga mengatakan bahwa orang-orang yang terampil dari segi kecerdasan sosial dapat menjalin hubungan dengan orang lain dengan baik, peka dalam membaca perasaan orang lain, sanggup menjadi pemimpin, dan mampu menyelesaikan setiap permasalahan dalam setiap kegiatan manusia. Pandangan Goleman terhadap kecerdasan emosional ini sebagai seperangkat kompetensi yang bisa dipahami sebagaimana memahami kerangka kompetensi lainnya (Ress & McBain, 2007:171).

Cooper dan Sawaf (dalam Efendi, 2005:172) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan seseorang untuk merasakan, memahami, dan mengaplikasikan secara efektif dari kekuatan serta kecerdasan emosi sebagai sebuah sumber energi manusia, informasi, hubungan, dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosional menurut Cooper dan Sawaf ini dapat diartikan sebagai kemampuan individu yang mencakup pengendalian diri, kemampuan memotivasi diri dan bertahan menghadapi kesulitan, kemampuan mengendalikan dorongan hati dan emosi, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak mengganggu pola berpikir, membaca perasaan orang lain (empati), memelihara hubungan sosial dengan baik, menyelesaikan konflik, serta kemampuan memimpin orang-orang yang kurang memiliki kendali diri dan dikuasai ego mereka (Sani, 2011).

Bradberry dan Greaves (2009) berpendapat bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan individu untuk mengenali dan memahami emosi dalam dirinya dan orang lain, dan kemampuan untuk menggunakan kesadaran ini untuk mengelola perilaku dan hubungan sosialnya. Kecerdasan emosional adalah

sesuatu dalam diri seorang individu yang agak tidak berwujud. Ini memengaruhi cara individu mengelola perilaku, menavigasi kompleksitas sosial, dan membuat keputusan pribadi untuk mencapai hasil positif. Kecerdasan emosional memiliki dampak yang besar terhadap kesuksesan seseorang serta merupakan cara yang ampuh untuk memfokuskan energi ke satu arah dengan hasil yang luar biasa. Kecerdasan emosional mencakup sebagian besar keterampilan termasuk manajemen waktu, pengambilan keputusan, dan komunikasi. Kecerdasan emosional seseorang adalah dasar untuk sejumlah keterampilan penting, ini memengaruhi hampir semua yang seseorang katakan dan lakukan setiap hari. Kecerdasan emosional sangat penting untuk kesuksesan sehingga menyumbang 58 persen kinerja di semua jenis pekerjaan. Ini adalah satu-satunya prediktor kinerja terbesar di tempat kerja dan pendorong kepemimpinan dan keunggulan pribadi yang paling kuat.

Kunci mencapai sukses adalah menyadari keterbatasan diri dan tahu cara menanganinya (Fitria, 2020:19). Ini menjadi penting bagi setiap orang untuk bekerja menuju pengembangan bakat kecerdasan emosionalnya. Dengan kecerdasan emosional yang tinggi, keterampilan sosial seseorang akan meningkat secara drastis dengan pemahaman yang lebih baik tentang orang-orang. Selain itu, empati seseorang terhadap orang lain akan meningkat, menghasilkan respon yang positif dan menyenangkan selama bekerja. Dalam ekonomi global yang mendekatkan orang-orang yang beragam secara regional dan budaya, kecerdasan emosional telah menjadi kunci keberhasilan (Watson, 2016).

2.2.1.2 Dimensi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional dapat diukur melalui beberapa aspek, seperti pendapat Goleman (1995) yang mengemukakan terdapat 5 dimensi dalam kecerdasan emosional, yaitu:

1) *Self awareness* (kesadaran diri)

Kemampuan seseorang untuk mengenal dan memahami suasana hati, emosi, dan dorongan, serta pengaruhnya terhadap orang lain.

2) *Self regulation* (pengaturan diri)

Kemampuan seseorang untuk mengendalikan suasana dan dorongan hati yang merusak, serta penuh pertimbangan dalam setiap tindakan.

3) Motivasi

Kemampuan dalam meningkatkan hasrat bekerja untuk sesuatu yang lebih dari sekedar imbalan atau status, serta memiliki keteguhan untuk meraih sasaran.

4) Empati

Kemampuan seseorang untuk memahami kondisi emosi orang lain, serta memiliki kecakapan dalam memperlakukan seseorang sesuai dengan reaksi emosional mereka.

5) Kecakapan sosial

Kemampuan seseorang dalam mengelola hubungan dan membangun relasi.

Kemudian pandangan serupa terkait indikator untuk mengukur kecerdasan emosional dikemukakan oleh Syamsu Yusuf (2014), yang menyatakan bahwa terdapat 5 indikator diantaranya sebagai berikut:

- 1) Kesadaran diri, meliputi kemampuan mengenal dan merasakan emosi sendiri, memahami faktor penyebab perasaan yang timbul, dan mengenal pengaruh perasaan terhadap tindakan.
- 2) Mengelola emosi, meliputi kemampuan bersikap toleran terhadap frustrasi, mengendalikan amarah dengan baik, mengendalikan perilaku agresif yang merusak diri sendiri dan orang lain, memiliki perasaan positif tentang diri sendiri dan orang lain, mampu mengatasi stress, serta mampu mengurangi perasaan kesepian dan cemas.
- 3) Memanfaatkan emosi secara produktif, meliputi kemampuan memiliki rasa tanggung jawab, memusatkan perhatian pada tugas yang dikerjakan, dan tidak bersikap impulsive.
- 4) Empati, meliputi kemampuan menerima sudut pandang orang lain, memiliki kepekaan terhadap perasaan orang lain, dan mampu mendengarkan orang lain.
- 5) Membina hubungan, meliputi kemampuan memahami pentingnya membina hubungan dengan orang lain, menyelesaikan konflik dengan orang lain, berkomunikasi dengan orang lain, memiliki sikap bersahabat atau mudah bergaul dengan orang lain, dan dapat hidup selaras dengan kelompok.

2.2.1.3 Kecerdasan Emosional Dalam Perspektif Islam

Muhammad Usman Najati dalam kitab *Al-Hadist An Nabawiy Wa Al-Ilm an-Nafs* mengartikan kecerdasan emosional dalam sudut pandang agama islam sebagai kemampuan untuk membangun hubungan dengan orang lain (*hablun minan nas*), dan kecerdasan emosional berpusat di hati (*Qalb*). Dengan hatinya, manusia dapat mengaktifkan nilai-nilai terdalam, mengubah pikiran menjadi fakta, dan bertindak menjadi kenyataan. Hati dapat mengantarkan manusia untuk mengetahui sesuatu yang tidak dapat dipahami oleh pikiran (otak). Hati adalah sumber semangat dan keberanian, dedikasi dan integritas, sumber energi dan emosi yang mendalam yang membantu untuk terus belajar, memimpin, dan menjaga kerjasama yang baik (Herwati & Ainol, 2021).

Al-Ghazali berpandangan bahwa kecerdasan emosional manusia dalam islam berkaitan erat dengan *qalb*, *aql*, dan *nafs*. *Qalb* bermakna hati sebagai bentuk fisik maupun non fisik. Tetapi makna *qalb* dalam hal ini menurut al-Ghazali adalah *lathifah rabbaniyah ruhaniyah* (perkara yang lemah-lembut dan berasal dari Tuhan serta bersifat ruhaniyah). *Lathifah* inilah yang mampu membuat manusia mengetahui dan merasakan sesuatu. Al-Qur'an menjelaskan bahwa hati itu mengetahui, memahami, dan merasakan. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa hati adalah bagian dari *ruhaniyah*, dengan sistem kerja mengetahui dan merasakan yang kemudian itulah yang disebut dengan *qalb*.

Dalam Al-Qur'an, kata *qalb* disebut dalam bentuk *isim mufrad* dan *jama'* yang berulang 132 kali. Kata ini berasal dari akar kata yang berarti membalik

karena seringnya membolak-balik, kadang susah kadang senang, kadang setuju dan kadang tidak setuju. Kata *qalb* dimaknai sebagai kemampuan berpikir, kecerdasan praktis (*practical intelligence*), atau kemampuan memecahkan masalah secara psikologis (*problem solving capacity*). Dalam Al-Qur'an kata *qalb* terdapat pada surah Al-Hadid ayat 27 sebagai berikut:

ثُمَّ قَفَّيْنَا عَلَىٰ آثَرِهِمْ بِرُسُلِنَا وَقَفَّيْنَا بِعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ وَآتَيْنَاهُ الْإِنجِيلَ وَجَعَلْنَا فِي قُلُوبِ
الَّذِينَ اتَّبَعُوهُ رَافَةً وَرَحْمَةً وَرَهَابَانِيَّةً ابْتَدَعُوهَا مَا كَتَبْنَاهَا عَلَيْهِمْ إِلَّا ابْتِغَاءَ رِضْوَانِ اللَّهِ فَمَا
رَعَوْهَا حَقَّ رِعَايَتِهَا فَفَاتِنَا الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْهُمْ أَجْرَهُمْ^ط وَكَثِيرٌ مِنْهُمْ فَاسِقُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya: “Kemudian Kami iringi di belakang mereka dengan rasul-rasul Kami dan Kami iringi (pula) dengan Isa putra Maryam; dan Kami berikan kepadanya Injil dan Kami jadikan dalam hati orang-orang yang mengikutinya rasa santun dan kasih sayang. Dan mereka mengada-adakan rahbaniyyah padahal kami tidak mewajibkannya kepada mereka tetapi (mereka sendirilah yang mengada-adakannya) untuk mencari keridhaan Allah, lalu mereka tidak memeliharanya dengan pemeliharaan yang semestinya. Maka Kami berikan kepada orang-orang yang beriman di antara mereka pahalanya dan banyak di antara mereka orang-orang fasik” (QS.al-Hadid: 27).

Ayat diatas dapat diartikan bahwa *qalb* merupakan tempat atau wadah kasih sayang dan keimanan. *Qalb* biasanya menampung apa yang dicapai oleh pemiliknya, bila dihubungkan dengan kata-katanya yang memiliki makna membolak-balik, maka kasih sayang dan keimanan dalam diri manusia juga berubah, tidak konsisten, bisa bertambah dan berkurang pada diri manusia. *Qalb* juga merupakan pusat penalaran dan pemikiran dalam diri manusia yang berfungsi untuk berpikir dan memahami sesuatu (Hair, 2020).

Selanjutnya adalah *nafs*. Kata *nafs* secara harfiah memiliki makna jiwa atau diri. Namun, *nafs* dalam istilah Indonesia diartikan diri (*self*). *Nafs*

merupakan bagian dasar dari manusia dan umumnya digunakan dalam konteks yang berhubungan dengan manusia. Ini bisa berarti dalam diri manusia terdapat potensi baik dan buruk, dan *nafs* dapat mengarahkan manusia untuk bertindak dalam hidup mereka. *Nafs* pada hakikatnya cenderung melakukan pekerjaan yang baik dari pada pekerjaan yang buruk. Dalam Al-Qur'an dijelaskan bahwa dari kedua potensi tersebut, sesungguhnya potensi kebaikan merupakan yang lebih kuat. Seperti dalam surat al-Baqarah ayat 286, sebagai berikut:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ
أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ
الْكَافِرِينَ

Artinya : “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Mereka berdoa): "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebankan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri maafilah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah Penolong kami, maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir" (QS.al. Baqarah: 286).

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa *nafs* membuat manusia dapat melihat yang baik dan yang buruk, tetapi antara yang baik dan yang buruk tidaklah sama. Dalam ayat diatas juga mengindikasikan bahwa unsur positif lebih dominan daripada unsur negatif. Menurut Quraish Shihab, kata dalam ayat diatas menunjukkan bahwa dengan usaha yang baik manusia akan mendapatkan ganjaran (Hair, 2020).

2.2.2 Teori Budaya Organisasi

2.2.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya yang dapat memberikan pengaruh dalam semua aspek organisasi dan perilaku anggotanya baik secara individu maupun kelompok, yang kemudian menentukan kinerja dari anggota organisasi itu sendiri. Wirawan (2007:10) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang kemudian dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, serta anggota organisasi yang kemudian disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru kemudian diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa pendapat tentang budaya organisasi menurut para ahli adalah sebagai berikut (Wirawan, 2007:8):

- 1) Edgar H. Schein (1985) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang dalam proses pembelajaran untuk menyelesaikan sebuah permasalahan, beradaptasi dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi terhadap lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut kemudian dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi serta dianggap valid. Oleh karena itu, asumsi tersebut diajarkan kepada

setiap anggota baru sebagai sebuah cara untuk berpersepsi, berpikir, dan memiliki pemahaman yang kuat terhadap permasalahan tersebut.

- 2) Tunstall (1983) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu konstelasi umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan tata cara melakukan bisnis yang memiliki keunikan di setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas serta tindakan organisasi, serta menggambarkan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul menjadi sebuah karakteristik organisasi.
- 3) Robert G. Owen (1991) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, peraturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, dan filsafat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya.

Selanjutnya Robbins dan Coulter (2016:84) berpandangan bahwa budaya organisasi telah diketengahkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang dapat memengaruhi perilaku mereka serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dalam sebagian besar organisasi, nilai-nilai yang dianut bersama seiring perkembangan zaman telah berkembang dengan pesat dan sangat memengaruhi bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dalam organisasi.

Pendapat Robbins dan Coulter mengenai budaya organisasi menyiratkan tiga hal. Pertama, budaya merupakan persepsi yang tidak dapat disentuh atau dilihat secara fisik, tetapi para anggota menerima dan memahami budaya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu bagaimana para anggota menerima dan memaknai budaya meskipun mereka menyukai atau tidak. Ketiga, meskipun para individu dalam suatu organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang yang berbeda pula, mereka cenderung memaknai dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama.

2.2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat beberapa fungsi budaya organisasi, yaitu pertama, budaya organisasi memiliki peran sebagai pembeda. Ini berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antar organisasi satu dengan organisasi lainnya.. Kedua, budaya organisasi memberikan suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi memberikan kemudahan dalam menumbuhkan komitmen pada sesuatu yang mencakup lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial (Robbins, dalam Sutrisno, 2018:7)

Nelson dan Quick (1997) mengemukakan pada dasarnya budaya organisasi memiliki empat fungsi dasar, yaitu: (a) perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, (b) alat pengorganisasian anggota, (c) menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan (d) mekanisme kontrol atas perilaku.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota untuk mencapai tujuan organisasi berupa aturan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Dengan demikian budaya organisasi dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan (Moeljono, 2005:16).

2.2.2.3 Budaya Organisasi Yang Kuat dan Yang Lemah

Menurut Robbins dan Coulter (2016:85), semua organisasi mempunyai budaya, akan tetapi tidak semua budaya yang ada dalam setiap organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku para anggotanya. Budaya yang kuat adalah budaya yang menanamkan nilai-nilai dengan kokoh dan diterima secara luas oleh para karyawan serta berpengaruh besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan budaya yang lemah. Perbandingan antara budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel 2.2
Perbandingan Budaya Organisasi Yang Kuat
dan Budaya Organisasi Yang Lemah

Budaya Kuat	Budaya Lemah
Nilai-nilai dapat diterima secara luas oleh anggota organisasi	Nilai-nilai hanya dianut kalangan tertentu, biasanya kalangan manajemen puncak
Budaya memberikan pesan konsisten kepada para karyawan tentang hal-hal yang dianggap penting	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak-belakang tentang hal-hal yang dianggap penting
Sebagian besar karyawan mampu mengungkapkan kisah tentang sejarah atau pahlawan organisasi	Karyawan hanya memiliki sedikit pengetahuan tentang sejarah atau pahlawan organisasi
Para karyawan sangat mengidentifikasi jati diri mereka dengan budaya organisasi	Para karyawan tidak terlalu peduli dengan identitas budaya organisasi mereka
Terdapat kaitan erat antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi	Tidak terdapat kaitan yang erat antara nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi

Sumber : Robbins dan Coulter (2016:87)

Robbins dan Coulter menyatakan bahwa penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki budaya yang kuat, hal tersebut dikarenakan jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat, para karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar daripada para karyawan dalam organisasi yang berbudaya lemah. Para ahli juga telah mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat cenderung memperlihatkan hubungan yang baik dengan kinerja organisasi tersebut.

2.2.2.4 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2016:84) mengemukakan bahwa terdapat tujuh dimensi dalam pengukuran budaya organisasi. Tujuh dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Inovasi dan Pengambilan Risiko*, Seberapa besar organisasi dapat mendorong karyawannya untuk berperilaku yang inovatif dan berani dalam mengambil risiko.
2. *Perhatian pada Detail*, Seberapa dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para pegawainya.
3. *Orientasi Hasil*, Seberapa besar organisasi menekankan pada hasil (pencapaian target) daripada pada proses (cara mencapai target).
4. *Orientasi Manusia*, Seberapa jauh organisasi dalam mempertimbangkan faktor sdm dalam pengambilan keputusan.
5. *Orientasi Tim*, Seberapa besar organisasi menekankan pada *temwork* (kerja tim) daripada kerja individual dalam menyelesaikan pekerjaan.

6. *Agresivitas*, Seberapa jauh organisasi menekankan seseorang untuk bersikap inovatif, cekatan, dan kompetitif daripada melakukan pekerjaan dengan santai..
7. *Stabilitas*, Seberapa jauh kegiatan-kegiatan organisasi berjalan seimbang serta meminimalisir hambatan-hambatan

Pandangan serupa terkait dimensi untuk mengukur budaya organisasi juga dikemukakan oleh Jusmin (2013), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Inovatif Memperhitungkan Resiko dan Inovatif Mengantisipasi Resiko.
2. Memberi Perhatian Pada Setiap Masalah Secara Detail.
3. Berorientasi Terhadap Hasil Yang Akan Dicapai.
4. Berorientasi Kepada Semua Kepentingan Karyawan
5. Agresif dalam Bekerja.
6. Mempertahankan dan Menjaga Stabilitas Kerja.

2.2.2.5 Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung (dalam Fahmi dkk., 2014:150) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang Islami dapat dibangun berdasarkan pada Firman Allah Subhanahu Wa Ta'ala surah Al-Mu'minuun ayat 1-11, sebagai berikut:

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١﴾ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ ﴿٢﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾
 وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ ﴿٤﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ ﴿٥﴾ إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا

مَلَكَتْ أَيْمَانَهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ ﴿١﴾ فَمَنْ آتَبَعْنِي وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْعَادُونَ ﴿٧﴾
 وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَسَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾ أُولَئِكَ هُمُ
 الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya : “Sungguh beruntung orang-orang yang beriman, (yaitu) orang yang khusyuk dalam shalatnya, dan orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tidak berguna, dan orang yang menunaikan zakat, dan orang yang memelihara kemaluannya, kecuali terhadap istri-istri mereka atau hamba sahaya yang mereka miliki; maka sesungguhnya mereka tidak tercela. Tetapi barang siapa mencari di balik itu (zina, dan sebagainya), maka mereka itulah orang-orang yang melampaui batas. Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya, serta orang yang memelihara shalatnya. Mereka itulah orang yang akan mewarisi, (yakni) yang akan mewarisi (surga) Firdaus. Mereka kekal di dalamnya” (QS. Al-Mu’minun, 1-11).

Ayat diatas juga memiliki makna bahwa seorang muslim harus produktif dalam segala hal, baik produktif dalam berbicara maupun bekerja. Lebih lanjut penggalan ayat-ayat dalam surah Al-Mu’minun tersebut menegaskan bahwa menjaga amanah dan menepati janji merupakan bagian dari budaya Islam. Jika sebuah organisasi benar-benar memenuhi komitmen kepada para pegawainya atau para pegawai yang bekerja sesuai dengan janji mereka, itu merupakan suatu kekuatan yang luar biasa. Selanjutnya, Hafidhuddin dan Tanjung berpandangan bahwa budaya organisasi yang Islami juga harus mencerminkan nilai-nilai Islam, seperti cara melayani nasabah, cara berpakaian, membiasakan sholat berjemaah, berdoa sebelum dan setelah bekerja, dan sebagainya.

Muhammad Syakir Sula (dalam Fahmi dkk., 2014:151), mengemukakan bahwa budaya organisasi yang Islami merupakan nilai-nilai atau kepercayaan yang berlandaskan syariah Islam, yang mewarnai pola, perilaku, sikap, dan

aturan-aturan dalam suatu organisasi. Sebagai contoh adalah budaya tepat waktu. Hal tersebut telah dijelaskan oleh Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam, bahwa waktu merupakan sesuatu yang berharga yang tidak boleh diabaikan. Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam memberikan contoh tentang bagaimana dalam menyikapi waktu yang kemudian diikuti oleh para sahabat beliau, yang kemudian para sahabat menyadari dan kemudian terbiasa untuk menghargai waktu. Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam, bersabda:

اغْتَنِمِ خَمْسًا قَبْلَ خَمْسٍ: شَبَابَكَ قَبْلَ هَرَمِكَ، وَصِحَّتَكَ قَبْلَ سَقَمِكَ، وَغِنَاكَ قَبْلَ فُقْرِكَ، وَفِرَاعَكَ قَبْلَ شُغْلِكَ، وَحَيَاتِكَ قَبْلَ مَوْتِكَ

Artinya : *“Jagalah lima perkara sebelum (datang) lima perkara (lainnya). Mudamu sebelum masa tuamu, sehatmu sebelum sakitmu, kayamu sebelum miskinmu, waktu luangmu sebelum sibukmu dan hidupmu sebelum matimu.”* (HR Nasai dan Baihaqi).

Dalam menciptakan budaya organisasi yang berlandaskan syariah Islam, terdapat beberapa hal yang sudah selayaknya menjadi identitas atau jati diri organisasi serta melekat dalam kepribadian setiap pegawainya. Beberapa hal tersebut (Fahmi dkk., 2014:152), diantaranya adalah sebagai berikut:

Pertama, dalam lingkungan kerja (kantor) :

1. Budaya salam
2. Sikap ramah dan melayani
3. Cara berbusana
4. Lingkungan kerja yang bersih dan Islami
5. Doa sebelum dan setelah selesai bekerja

Kedua, *Syakhsiyah Islamiyyah* (kepribadian Islam) untuk *Hablumminallah*:

1. Akidah
2. Akhlak
3. Ibadah
4. Pemahaman Al-Qur'an
5. Fikrah Islamiah

Ketiga, *Syakhsiyah Islamiyyah* (kepribadian Islam) untuk *Hablumminannas* :

1. Keluarga yang rukun dan bahagia
2. Praktik *muamalah* sehari-hari
3. Bermasyarakat
4. Memakmurkan masjid
5. Menjauhi tempat maksiat
6. Sederhana (tidak bermewah-mewah)
7. Tidak banyak hutang
8. Saling tolong-menolong
9. Tidak sombong
10. Senantiasa menjaga hati

Budaya organisasi yang Islami akan memperlihatkan hubungan antara pegawai dan pimpinan. Hubungan tersebut akan sampai pada suatu tingkatan dimana antara pimpinan dan pegawai serta antara pegawai dan pegawai lainnya

seperti hubungan saudara yang tidak mengenal jabatan. Sebagaimana dalam Hadits Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ، وَتَعَاطُفِهِمْ، وَتَرَاحُمِهِمْ، مَثَلُ الْجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى

Artinya : “Perumpamaan kaum mukmin dalam sikap saling mencintai, mengasihi dan menyayangi, seumpama tubuh, jika satu anggota tubuh sakit, maka anggota tubuh yang lain akan susah tidur atau merasakan panas.” (HR. Muslim)

الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا

Artinya ; “Orang mukmin dengan orang mukmin yang lain seperti sebuah bangunan, sebagian menguatkan sebagian yang lain.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Komitmen dari seluruh pegawai yang dimulai dari pemimpin puncak hingga pegawai pada lapisan terbawah merupakan syarat mutlak dalam memelihara budaya organisasi. Komitmen tersebut tidak hanya sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara mental. Hal tersebut akan membentuk lingkungan kerja dengan *ukhuwah* yang tinggi. Komunikasi antar setiap pegawai akan berjalan dengan baik, hubungan diantara satu bagian dan bagian lainnya dalam struktur organisasi akan berjalan dengan baik, dengan prosedur atau sistem yang terukur, serta akan membentuk tim kerja yang solid, kompak, dan peduli diantara sesama pegawai.

2.2.3. Teori Kinerja

2.2.3.1 Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Bernardin dan Russel (dalam Hartati dkk., 2022) berpandangan bahwa kinerja pegawai merupakan catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam periode waktu tertentu. Sementara Sinambela dkk., (2011) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Lebih lanjut, definisi kinerja menurut para pakar (Sinambela, 2016:481), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Schermerhorn et al., (1991), kinerja merupakan kualitas serta kuantitas dari hasil pencapaian suatu pekerjaan, baik itu yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi
2. Hersey dan Blanchard (1993), kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang perlu memiliki motivasi dan tingkat kemampuan tertentu. Motivasi dan kemampuan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.
3. Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta etika.

Kemudian Ivancevich et al., (2002) juga berpandangan bahwa kinerja dapat menunjukkan kemampuan dan keterampilan seorang pegawai. Pendapat ini lebih menekankan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, mulai dari kemampuan kognisi, afeksi, dan psikomotor pegawai. Dengan kata lain, kinerja disini mengarah pada hasil dari keterampilan dan kompetensi pegawai (Busro, 2018:87). Lebih lanjut Ivancevich et al., (2002) juga menjelaskan bahwa kinerja dapat dilihat dari:

- 1) kemampuan yang dimiliki seseorang dalam berusaha untuk mencapai tujuan (semakin terampil semakin baik)
- 2) ketekunan untuk bekerja keras (semakin tekun semakin baik)
- 3) ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu tugas (semakin tepat waktu, semakin baik)
- 4) penggunaan biaya sesuai rancangan (semakin hemat semakin baik),
- 5) kemandirian dalam bekerja (semakin tidak membutuhkan pengawasan semakin baik)
- 6) kemampuan mengatasi masalah atau hambatan (semakin mampu mengatasi masalah semakin baik).

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Apa yang

dilakukan seorang pegawai didefinisikan sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan oleh seorang pegawai, sedangkan segala sesuatu yang tidak boleh dilakukan oleh seorang pegawai juga dapat dikatakan sebagai kinerja. Semakin tinggi kepatuhan seorang pegawai terhadap tugas dan fungsi utama yang harus dilakukan, maka akan semakin baik pula pegawai dapat melakukan tugas dan fungsi sesuai ketentuan organisasi (Busro, 2018:89).

2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Ivancevich et al., (dalam Busro, 2018:92), mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh :

- 1) *Kapasitas untuk berkinerja*. Kapasitas untuk berkinerja berkaitan dengan tingkat keterampilan, kemampuan, dan pengalaman individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi hanya mungkin dicapai bila seorang karyawan memahami apa yang seharusnya dilakukan dan memahami bagaimana cara melakukannya.
- 2) *Kesempatan untuk berkinerja*. Kesempatan untuk berkinerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Agar pegawai dapat berkesempatan untuk berkinerja, manajemen harus memperhatikan beberapa hal, seperti peralatan yang memadai, peralatan dengan teknologi terbaru, keputusan yang baik, sikap yang baik, dan kemauan untuk selalu berubah.
- 3) *Kemauan untuk berkinerja*. Kemauan untuk berkinerja berkaitan dengan sejauh mana pegawai ingin atau bersedia berusaha untuk mencapai kinerja

yang baik dalam pekerjaannya, kemampuan mengaitkan antara kapasitas dan kesempatan yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerjanya, tekad yang kuat untuk berkinerja dengan baik.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2007:14), kinerja (*performance*) dapat dipengaruhi oleh tiga faktor, sebagai berikut:

- a. Faktor individual terdiri dari :
 - 1) Keahlian dan kemampuan
 - 2) Latar belakang
 - 3) Demografi
- b. Faktor psikologis terdiri dari :
 - 1) Persepsi
 - 2) *Personality*
 - 3) *Attitude*
 - 4) Motivasi
 - 5) Pembelajaran
- c. Faktor organisasi terdiri dari :
 - 1) Sumber daya
 - 2) Kepemimpinan
 - 3) Struktur
 - 4) *Job design*
 - 5) Penghargaan

Sedangkan Mangkunegara (2007:16) sejalan dengan teori konvergensi dari William Stern mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

- 1) *Faktor Individu*. Secara psikologis, individu yang normal memiliki tingkat integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi tersebut, akan membentuk individu yang berkonsentrasi diri dengan baik. Konsentrasi yang baik inilah yang merupakan modal utama setiap pegawai untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari secara optimal. Konsentrasi setiap individu dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh kecerdasan pikiran atau *Inteligensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan emosional atau *Emotional Quotient* (EQ). Secara umum individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi adalah individu yang memiliki tingkat inteligensi minimal normal dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik.
- 2) *Faktor Lingkungan Organisasi*. Lingkungan organisasi sangat menunjang kinerja bagi setiap individu. Lingkungan organisasi sendiri mencakup uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang berkarier, dan fasilitas kerja yang memadai.

2.2.3.3 Indikator Untuk Mengukur Kinerja Pegawai

Menurut Bernardin dan Russel (1993) berpendapat bahwa terdapat enam kriteria dalam pengukuran kinerja pegawai, yaitu:

1. *Quality*, yaitu tingkatan dimana proses dan hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam suatu aktivitas kerja, seperti jumlah rupiah, jumlah unit, dan jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. *Time Liness*, yaitu tingkatan dimana pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dengan memperhatikan koordinasi dengan output lainnya, serta waktu yang tersedia untuk pekerjaan lainnya.
4. *Cost effectiveness*, yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi, seperti manusia, modal, teknologi, dan material dapat dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, yaitu tingkatan dimana seorang pegawai dapat bekerja tanpa perlu memerlukan pengawasan dari seorang pimpinan untuk meminimalisir tindakan yang tidak diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan seorang pegawai menjaga harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja.

Pandangan serupa terkait indikator untuk mengukur kinerja juga dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2004), diantaranya sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

2.2.3.4 Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Islam

Islam memandang bekerja adalah sebagai ibadah dalam rangka mencari rezeki dari Allah untuk mencukupi kebutuhan hidup. Dalam ajaran Islam bekerja untuk memperoleh rezeki yang *halalan thayiban* setara nilainya dengan berjihad di jalan Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Dengan demikian bekerja merupakan ibadah dan wajib bagi seluruh umat manusia serta wajib sifatnya bagi setiap umat muslim untuk bekerja dengan baik.

Kinerja pegawai yang baik dalam pandangan Islam tercermin dari ciri-ciri etos kerja sebagai seorang muslim yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003:40), sebagai berikut:

1. *Al-Shalah* (baik dan manfaat), Firman Allah Subhanahu Wa Ta'ala dalam surat An-Nahl ayat 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan”. (QS. An-Nahl: 97)

2. *Al-Itqan* (kemantapan), Sabda Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam:

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَىٰ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

Artinya : “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya dengan *itqan* (profesional)”. (HR. Thabrani).

3. *Al-Ihsan* (melakukan yang terbaik)

Kualitas *ihsan* mengandung dua pesan dan makna, yaitu:

- a. Melakukan yang terbaik dari yang dapat dilakukan. Dalam pengertian ini, artinya sama dengan *itqan*. Di atas segalanya, pesan yang terkandung di dalamnya adalah bahwa semua Muslim berkomitmen untuk melakukan yang terbaik dalam segala hal yang mereka lakukan, terutama untuk kepentingan umat.
- b. Lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Makna ini menyampaikan pesan peningkatan yang terus-menerus, seiring dengan peningkatan pengetahuan, pengalaman, waktu dan sumber daya lainnya. Ini termasuk meningkatkan kualitas dan kuantitas dakwah.

4. *Al-Mujahadah* (kerja keras dan optimal), Firman Allah Subhanahu Wa Ta'ala dalam surat Al-Ankabuut ayat 69 :

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾

Artinya : “Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) kami, benar-benar akan kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik”. (QS. Al-Ankabuut: 69)

5. *Tanafus* dan *ta'awun* (berkompetisi dan tolong-menolong), Firman Allah Subhanahu Wa Ta'ala dalam surat At-Taubah ayat 71:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

Artinya : “Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”. (QS. At-Taubah: 71)

2.3 Kerangka Konseptual

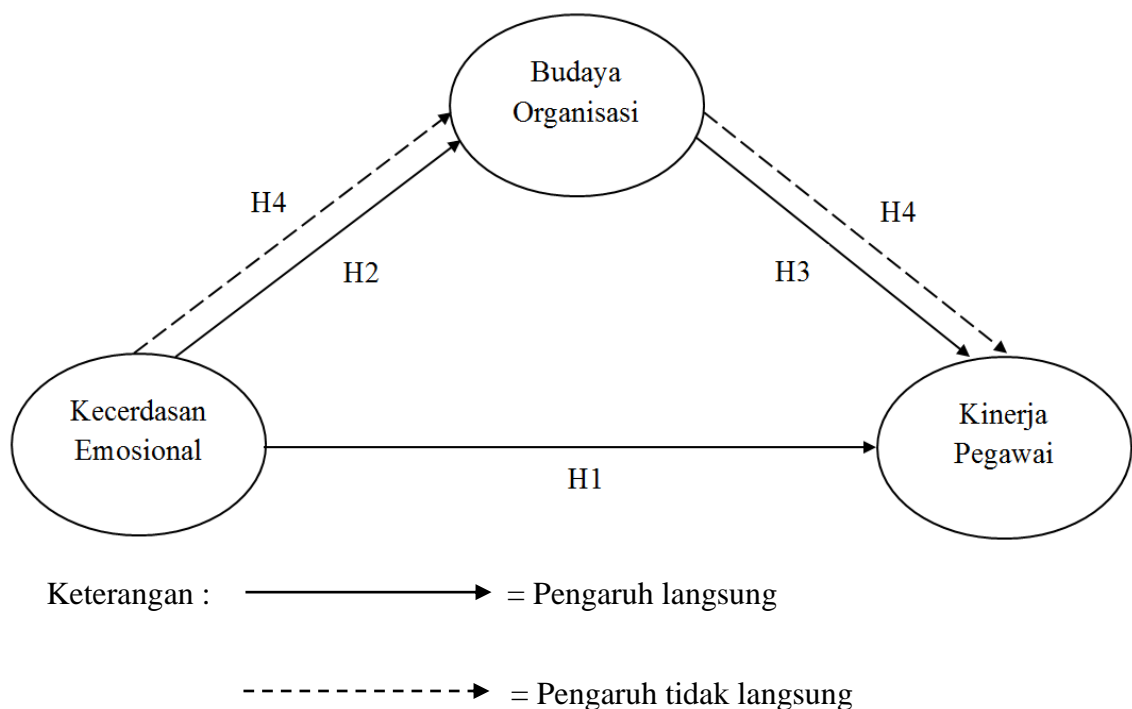
Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yang akan diuji dan dianalisis. Ketiga variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel Independen (bebas), variabel independen adalah variabel yang menyebabkan suatu perubahan atau timbulnya variabel dependen (Sinambela, 2014:47). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kecerdasan Emosional (X).

- 2) Variabel Dependen (terikat), variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau dihasilkan dari variabel independen (Sinambela, 2014:48). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).
- 3) Variabel Intervening (mediasi), variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur Sugiyono (2013:39). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (Z).

Berdasarkan hasil dari pemaparan diatas, maka dapat digambarkan model konseptual penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



2.4 Hipotesis Penelitian

Sekaran (dalam Supriyanto dan Maharani, 2013:23), mengemukakan hipotesis merupakan hubungan antara dua variabel atau lebih dalam bentuk kalimat pernyataan serta masih perlu diuji. Hubungan tersebut dibangun atas dasar kerangka teoritis dan studi empiris.

2.4.1 Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai

Menurut Daniel Goleman (2000), dalam teorinya mengungkapkan bahwa pencapaian kinerja seorang pegawai ditentukan dari 20 persen IQ nya, sedangkan 80 persen sisanya ditentukan oleh kecerdasan emosionalnya (EQ). Oleh karena itu, pimpinan dan manajer jika berharap untuk mencapai kinerja yang maksimal pada organisasi yang dipimpinnya, upaya yang paling tepat adalah dengan membina diri dan membina SDM dalam organisasi untuk memiliki kecerdasan emosi yang baik (Mangkunegara, 2008:163). Tingkat kecerdasan emosional dalam diri pegawai sendiri merupakan prediktor kinerja terbesar dalam tempat kerja serta sebagai pendorong kepemimpinan dan keunggulan pribadi yang paling kuat.

Penelitian terkait hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai telah dilakukan oleh Jena (2020), Sembiring *et al* (2020), Setiawan (2021). Hasil dari penelitian mereka membuktikan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H1 : Diduga Kecerdasan Emosional (X) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)

2.4.2 Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi

Clemente dan Grosspan (1999) berpandangan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat memengaruhi budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah struktural, politis, dan emosional. Faktor emosional merupakan suatu hal yang dapat memengaruhi budaya organisasi. Emosional sendiri adalah pikiran serta perbuatan yang berhubungan dengan penalaran dan rasionalitas yang perlu dikelola dengan baik (Pardede & Wijono, 2021). Mangkunegara (2007:17), mengemukakan bahwa seorang individu yang memiliki kecerdasan pikiran (IQ) dengan tingkat normal dan tingkat kecerdasan emosional (EQ) yang baik, meskipun pada lingkungan organisasi termasuk budaya kerja dalam organisasinya kurang menunjang, mereka masih akan tetap berprestasi dalam bekerja. Karena bagi individu tersebut budaya kerja yang kurang menunjang akan dapat diubah bahkan mampu diciptakan oleh dirinya serta merupakan sebuah tantangan bagi dirinya untuk berprestasi di organisasinya.

Sebuah penelitian yang berkaitan dengan hubungan kecerdasan emosional dan budaya organisasi dilakukan oleh Pardede dan Wijono (2021). Hasil dari penelitian tersebut membuktikan kecerdasan emosi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Penelitian tersebut juga menyimpulkan bahwa dengan tingkat kecerdasan emosi pegawai yang tinggi maka akan semakin tinggi pula budaya organisasinya begitupun sebaliknya,

semakin rendah tingkat kecerdasan emosi para pegawai, maka budaya organisasi juga akan rendah.

Berdasarkan uraian dari kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H2 : Diduga Kecerdasan Emosional (X) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (Z)

2.4.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Robbins dan Coulter (2016:84), berpandangan bahwa budaya organisasi adalah prinsip atau nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang mempengaruhi cara mereka bekerja dan berperilaku. Budaya organisasi yang kuat cenderung memberikan kinerja yang baik. Budaya organisasi yang kondusif akan mampu menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja pegawai yang optimal. Dengan terciptanya budaya organisasi yang kondusif, dapat meningkatkan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut merupakan indikator dari terciptanya kinerja yang optimal dari pegawai. Dengan tingkat kinerja pegawai yang tinggi itulah yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi (Wirawan, 2007:37).

Sebuah penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja pegawai telah dilakukan oleh Maamari dan Saheb (2018). Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini budaya organisasi yang efisien akan meningkatkan pencapaian organisasi yang lebih kuat, dimana

manajemen berusaha menemukan alasan untuk menghargai standar yang telah disetujui sebelumnya, atau perilaku mengarah pada kepatuhan dan adaptasi yang lebih baik terhadap aliran pemikiran dan perilaku pegawai. Hal ini memungkinkan staf baru untuk berbaur lebih cepat dan memberi manajemen keuntungan dari tenaga kerja atau tim yang homogen yang memungkinkan hasil kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian dari kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H3 : Diduga Budaya Organisasi (Z) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)

2.4.4 Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi

Mangkunegara (2007:16) berpandangan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Faktor individu terkait tingkat kecerdasan dalam diri pegawai salah satunya adalah kecerdasan emosional (EQ). Sedangkan faktor lingkungan organisasi terkait dengan bagaimana budaya kerja yang menunjang kinerja pegawai.

Pegawai yang mampu mengelola emosinya seperti tidak mudah marah, tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak iri, tidak dengki, tidak sombong, tidak cemas, tidak minder, dan memiliki pandangan hidup yang jelas berdasarkan kepercayaannya, cenderung memiliki tingkat konsentrasi tinggi yang berpengaruh

pada kualitas kerjanya. Selain itu pegawai yang memiliki kecerdasan emosi tinggi akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan budaya kerja dalam lingkungan organisasinya. Oleh karena itu faktor kecerdasan emosional yang dikombinasikan dengan budaya organisasi sebagai pedoman kerja dalam aktivitas organisasi merupakan prediktor kinerja pegawai yang efektif.

Penelitian terkait kecerdasan emosional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Anggraini (2019). Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa kecerdasan emosi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai. Kemudian budaya organisasi mampu memediasi kecerdasan emosi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian kajian teoritis dan kajian empiris diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H4 : Diduga Budaya Organisasi (Z) memediasi Kecerdasan Emosional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berorientasi pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2013:8). Pengujian hipotesis menunjukkan signifikansi perbedaan yang diperoleh dari pengaruh, hubungan, atau perbedaan antar variabel yang diteliti (Raihan, 2017:35).

Dilihat dari tujuan yang telah diuraikan diatas, maka jenis penelitian ini dapat disebut dengan penelitian explanatori (*explanatori research*). Penelitian explanatori merupakan penelitian yang bertujuan untuk menjawab serta menjelaskan suatu permasalahan yang sedang dihadapi. Secara detail penelitian explanatori digunakan untuk menyusun permasalahan, menentukan alternatif tindakan, mengembangkan hipotesis, menentukan variabel penelitian, memperoleh gambaran yang jelas mengenai permasalahan, dan menentukan prioritas untuk penelitian selanjutnya (Malholtra, 2004 dalam Supriyanto & Maharani, 2013:7).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Malang, yang merupakan instansi yang bergerak dibidang pelayanan dan pengawasan kepabeanan dan cukai dalam daerah. Lokasi ini dipilih karena permasalahan yang diteliti terdapat disana. Selain itu, jarak lokasi yang dekat dengan domisili peneliti dapat memudahkan peneliti untuk menggali informasi pada lokasi penelitian secara mendalam serta dapat menghemat biaya jika dibandingkan dengan lokasi penelitian yang jauh dari domisili peneliti.. Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah masalah manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh budaya organisasi.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dapat diartikan sebagai sekumpulan dari obyek atau subyek yang memiliki ciri dan sifat tertentu sebagai pertimbangan untuk dipelajari (Supriyanto & Ekowati, 2019:20).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Malang yang berjumlah 102 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel dapat diartikan sebagai bagian dari sekumpulan obyek atau subyek yang memiliki ciri dan sifat tertentu sebagai pertimbangan untuk dipelajari.

Sehingga sampel dapat dikatakan menjadi bagian dari populasi (Supriyanto & Ekowati, 2019:20).

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Malang sebanyak 102 orang.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *Probability Sampling*, dimana masing-masing dari anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel. Teknik *Probability Sampling* yang dipilih adalah *sampling jenuh*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Supriyanto & Maharani, 2013:36). Dalam penelitian ini jumlah populasi adalah 102 orang, maka peneliti mengambil seluruh populasi sebanyak 102 orang tersebut sebagai sampel penelitian ini.

3.5 Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, terdapat dua jenis sumber data yang digunakan oleh peneliti, yaitu :

3.5.1 Data Primer

Data primer disini sebagai data penelitian yang dikumpulkan serta diperoleh secara langsung dari sumbernya (Supriyanto & Maharani, 2013:9). Data primer penelitian ini diperoleh melalui wawancara atau pengisian kuesioner.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder disini sebagai data penelitian yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi atau sudah dikumpulkan serta diolah oleh pihak lain (Supriyanto & Maharani, 2013:9). Data sekunder pada penelitian ini berbentuk dokumen atau publikasi. Data-data tersebut diperoleh dari literatur buku, jurnal, dan publikasi lainnya.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

3.6.1 Wawancara

Wawancara merupakan suatu proses dalam memperoleh informasi dengan cara tanya jawab secara tatap muka dengan narasumber (Supriyanto & Ekowati, 2019:25). Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai Tipe Madya Cukai Malang untuk menyusun suatu permasalahan yang kemudian akan diteliti.

3.6.2 Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu proses dalam memperoleh data yang dilakukan melalui pertanyaan atau pernyataan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung kepada responden (Supriyanto & Ekowati, 2019:26). Dalam penelitian ini, peneliti memberikan secara langsung angket kuesioner kepada Pegawai Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai Tipe Madya Malang.

Karena pendekatan penelitian ini kuantitatif, maka data dari kuesioner ini merupakan data utama yang kemudian akan dianalisis berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.6.3 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik dalam memperoleh data terkait hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini teknik dokumentasi dilakukan dengan menggali informasi dari artikel jurnal, atau teori yang relevan dengan penelitian ini serta data-data lain yang relevan dengan topik penelitian ini.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjabaran dari konsep dan indikator variabel dalam penelitian. Berikut uraian definisi operasional variabel pada penelitian ini:

3.7.1 Kecerdasan Emosional (X)

Kecerdasan emosional dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, dan mengelola emosi dengan baik dalam diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain. Penelitian ini menggunakan dimensi kecerdasan emosional yang diadaptasi dari teori Goleman (1995) dan Yusuf (2014), yang mencakup *self awareness* (kesadaran diri), *self regulation* (pengaturan diri), motivasi, empati, dan kecakapan sosial.

3.7.2 Budaya Organisasi (Z)

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang dapat memengaruhi perilaku mereka serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Penelitian ini menggunakan dimensi budaya organisasi yang diadaptasi dari teori Robbins dan Coulter (2016), serta teori Jusmin (2013), yang mencakup inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

3.7.3 Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Penelitian ini menggunakan dimensi kinerja yang diadaptasi dari teori Bernardin dan Russel (1993), serta teori dari Mathis dan Jackson (2004), yaitu *quality* (kualitas hasil), *quantity* (kuantitas hasil), *time liness*, *cost effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
Kecerdasan Emosional (X) Goleman (1995), Yusuf (2014)	1. <i>Self Awareness</i> (kesadaran diri)	X1.1. Kemampuan mengenali emosi diri sendiri X1.2. Rasa percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki
	2. <i>Self Regulation</i> (pengaturan diri)	X2.1. Mampu mengendalikan diri dalam segala situasi X2.2. Berhati-hati dalam bersikap
	3. Motivasi	X3.1. Memiliki keinginan yang kuat untuk berkembang X3.2. Memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan
	4. Empati	X4.1. Mampu memahami perasaan orang lain

		X4.2. Tidak merasa canggung ketika berinteraksi dengan orang yang tidak dikenal
	5. Kecakapan Sosial	X5.1. Mampu menjalin komunikasi dengan baik terhadap orang lain X5.2. Mampu memengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai apa yang diinginkan
Budaya Organisasi (Z) Robbins dan Coulter (2016), Jusmin (2013)	1. Inovasi dan pengambilan risiko	Z1.1. Selalu didorong untuk berinovasi atau memunculkan gagasan baru Z1.2. Siap mengambil risiko dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab
	2. Perhatian pada detail	Z2.1. Selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat Z2.2. Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai <u>job description</u> yang harus dilakukan
	3. Orientasi hasil	Z3.1. Selalu bekerja dengan menekankan hasil yang maksimal Z3.2. Instansi memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan yang optimal
	4. Orientasi manusia	Z4.1. Bekerja sesuai target yang telah ditentukan Z4.2. Dalam menyelesaikan pekerjaan, selalu melakukan sesuai dengan prosedur
	5. Orientasi tim	Z5.1. Menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim untuk hasil yang optimal Z5.2. Saling percaya terhadap rekan kerja
	6. Agresivitas	Z6.1. Dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tanggung jawab Z6.2. Selalu berusaha mematuhi peraturan walaupun tanpa ada pengawasan
	7. Stabilitas	Z7.1. Merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujud lingkungan kerja yang baik Z7.2. Mampu mengedepankan visi dan misi instansi daripada kepentingan pribadi
	Kinerja Pegawai (Y) Bernardin dan Russel (1993), Mathis dan Jackson (2004)	1. <i>Quality</i>
2. <i>Quantity</i>		Y2.1. Kemampuan bekerja sesuai target Y2.2. Kemampuan memenuhi harapan Organisasi
3. <i>Timeliness</i>		Y3.1. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu Y3.2. Kemampuan hadir kerja tepat waktu
4. <i>Cost Effectiveness</i>		Y4.1. Kemampuan mengurangi kesalahan dalam bekerja Y4.2. Kemampuan menghemat biaya pengeluaran organisasi
5. <i>Need for Supervision</i>		Y5.1. Kemampuan bekerja tanpa pengawasan Y5.2. Kemampuan bekerja dengan penuh tanggung jawab
6. <i>Interpersonal Impact</i>		Y6.1. Keharmonisan dengan rekan kerja Y6.2. Kemampuan menjalin kerjasama

3.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan serangkaian aturan yang dibutuhkan untuk menguantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel (Supriyanto & Maharani, 2013:41). Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan sebagai pengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap kejadian atau keadaan sosial dimana variabel yang akan diukur kemudian dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur dalam menyusun item-item pertanyaan atau pernyataan (Sarjono & Julianita, 2011 dalam Supriyanto & Maharani, 2013:43). Adapun skala pengukurannya adalah sebagai berikut:

- 1) Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- 2) Setuju (S) : Skor 4
- 3) Netral (N) : Skor 3
- 4) Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- 5) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

3.9 Metode Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis *Struktural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) karena dirasa cocok dengan penelitian ini yang menggunakan 3 variabel serta penggunaannya yang sangat praktis sehingga memudahkan peneliti dalam pengujian dengan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.9.1 *Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS)*

Ghozali (2008) dalam Supriyanto dan Maharani (2013:94), berpandangan bahwa *Partial Least Square (PLS)* adalah metode analisis yang *powerful* karena dapat diaplikasikan terhadap semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi serta ukuran sampel tidak harus besar. *Partial Least Square (PLS)* juga merupakan sebuah metode analisis statistik multivariat yang dapat menganalisis beberapa variabel bebas (eksogen) dan variabel terikat (endogen) secara bersamaan. Seperti halnya dengan *Struktural Equation Modelling (SEM)*, PLS juga merupakan gabungan analisis faktor dan regresi, serta pemodelan secara bersamaan. Dalam metode analisis PLS ini menggunakan bantuan perangkat lunak (*software*) komputer yaitu *SmartPLS* (Garson dalam Hardisman, 2021:3).

Persyaratan data dalam melakukan analisis pada SEM-PLS lebih longgar dibandingkan dengan analisis pada full SEM. Rancangan model pada PLS dibuat berdasarkan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan serta dapat dibuat dari landasan teoritis, hasil-hasil penelitian terdahulu (empiris), dan dugaan hubungan rasional antar variabel berdasarkan fenomena lapangan yang terjadi. Hasil analisis yang tidak konsisten serta sampel yang kecil masih dapat diolah dengan PLS. Syarat data berdistribusi normal juga tidak dibutuhkan pada PLS karena pilihan analisis utamanya untuk melihat uji hipotesis adalah analisis *bootstrapping* (Hardisman, 2021:4).

Tahapan dalam melakukan analisis SEM-PLS ddbagi menjadi dua, yaitu analisis *outer model* dan *inner model*. *Outer model* untuk menguji validitas dan

realibitas prediktor, pernyataan, atau item pada setiap variabel pada instrumen atau kuisisioner penelitian. Sedangkan analisis *inner model* untuk menguji hipotesis. Uji hipotesis merupakan analisis yang secara statistik layaknya seperti analisis regresi yang menggunakan analisis *bootstrapping* untuk melihat hasil uji hipotesis.

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Uji Validitas

Validitas terdiri dari validitas eksternal yang menunjukkan bahwa hasil penelitian adalah valid yang dapat digeneralisir pada semua obyek, situasi, serta waktu yang berbeda. Dalam validitas internal terdapat validitas konstruk yang menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan dalam mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2008 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015:194).

Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan sebagai berikut:

1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi apabila skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi yang tinggi (Hartono, 2008 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015:195).

2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan terjadi apabila dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015:195). Pada uji validitas diskriminan, penilaiannya berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruksya.

Berikut ini tabulasi parameter uji validitas dalam PLS.

Tabel 3.2
Parameter Uji Validitas Dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Konvergen	Faktor <i>loading</i>	> 0,7
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0,5
	<i>Communality</i>	> 0,5
Diskriminan	Akar AVE dan Korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi variabel laten
	<i>Cross loading</i>	> 0,7 dalam satu variabel

Sumber : Diadaptasi dari Chin (1995) dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015:196)

b. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hartono, 2008 dalam Abdillah & Jogiyanto 2009:61). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan dua metode (Chin dan Gopal, 1995 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2009:62), yaitu:

1) *Cronbach's alpha*

Cronbach's alpha mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Instrumen penelitian dapat dinyatakan *reliable* ketika nilainya lebih dari 0,6.

2) *Composite reliability*

Composite reliability mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Instrumen penelitian dapat dinyatakan *reliable* ketika nilainya lebih dari 0,7.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada PLS dapat dievaluasi melalui R^2 untuk konstruk dependen, dan nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural.

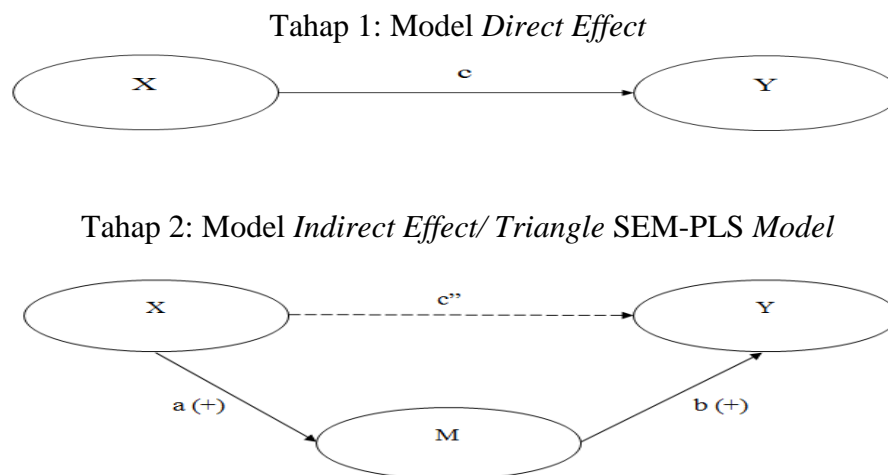
Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai dari R^2 maka akan semakin baik model prediksi penelitian yang diajukan. Nilai koefisien *path* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* harus diatas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*), dan diatas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*). Pengujian hipotesis untuk *alpha* 5% dan *power* 80% (Hair et al., dalam Abdillah & Jogiyanto 2015:197)

3. Uji Mediasi

Dalam pengujian efek mediasi pada model SEM-PLS, Hair et al, (2017) dalam Solihin dan Ratmono (2020:112), berpendapat bahwa disarankan untuk peneliti menggunakan metode *bootstrap sampling distribution*. Pada metode *bootstrapping*, pengaruh tidak langsung dapat memberikan hasil *statistical power* yang lebih tinggi.

Pada penelitian ini, pengujian efek mediasi sejalan dengan pendapat dari Kock (2013) dalam Solihin dan Ratmono (2020:113) yang mengemukakan bahwa pengujian efek mediasi dapat dilakukan dengan dua tahap sebagaimana ilustrasi berikut:

Gambar 3.1
Pengujian Efek Mediasi Menurut Kock (2013)



Sumber: Solihin dan Ratmono (2020:113)

Terdapat dua cara dalam pengujian hipotesis M sebagai variabel pemediasi (*mediating/intervening variable*) terhadap hubungan hipotesis X dan Y, yaitu:

- 1) Melakukan estimasi *direct effect* X terhadap Y (jalur c)
- 2) Melakukan estimasi *indirect effect* secara simultan dengan *triangle SEM-PLS model*, yakni $X \rightarrow Y$ (jalur c''), $X \rightarrow M$ (jalur a), dan $M \rightarrow Y$ (jalur b).

Eek mediasi dapat terpenuhi dengan syarat jika koefisien jalur c signifikan pada tahap (1), dan koefisien jalur a dan b harus signifikan pada tahap (2).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa:

- a. Jika koefisien jalur c'' dari hasil estimasi pada langkah (2) tetap signifikan dan tidak berubah ($c'' = c$) atau bahkan meningkat, maka hipotesis mediasi tidak didukung.
- b. Jika koefisien jalur c'' nilainya turun ($c'' < c$) dan tetap signifikan, maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*).
- c. Jika koefisien jalur c'' nilainya turun ($c'' < c$) dan menjadi tidak signifikan, maka bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang pada awal berdirinya bernama Kantor Inpeksi Malang berdasar KMK No. 395/KMK.05/1977 Tanggal 21 Desember 1977. Hingga kemudian berdasarkan keputusan dari Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP-46/BC/2008 tanggal 14 Juli 2008 ditetapkan menjadi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang berlokasi di jalan Surabaya no 2 Malang, yang merupakan instansi pemerintah dibawah naungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II. Tugas Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang sebagaimana telah diatur dalam Keputusan menteri Keuangan RI Nomor : 74/PMK.01/2009 tanggal 8 April 2009, yaitu “Melaksanakan pelayanan dan pengawasan kepabeanan dan cukai dalam daerah dan wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang adalah kantor modern pertama dibidang kepabeanan dan cukai dari

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang memberikan pelayanan prima dan pengawasan yang efektif kepada para pengguna jasa kepabeanan dan cukai dengan mengimplementasikan cara kerja yang cepat, efisien, responsif, dan transparan. Memiliki tujuan untuk mengoptimalkan fungsi utama dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang memiliki peran pelayanan dan peran fiskal dengan motto “Tanggap Melayani, Tegas Mengawasi”.

Peran fiskal dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang adalah sebagai penghimpun penerimaan dari bea masuk (*Revenue Collector*). Sedangkan peran pelayanan dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang adalah sebagai fasilitator perdagangan (*Trade Facilitator*), memberikan dukungan kepada industri (*Industrial Assistance*), dan perlindungan masyarakat (*Community Protector*).

4.1.2 Visi dan Misi

Visi

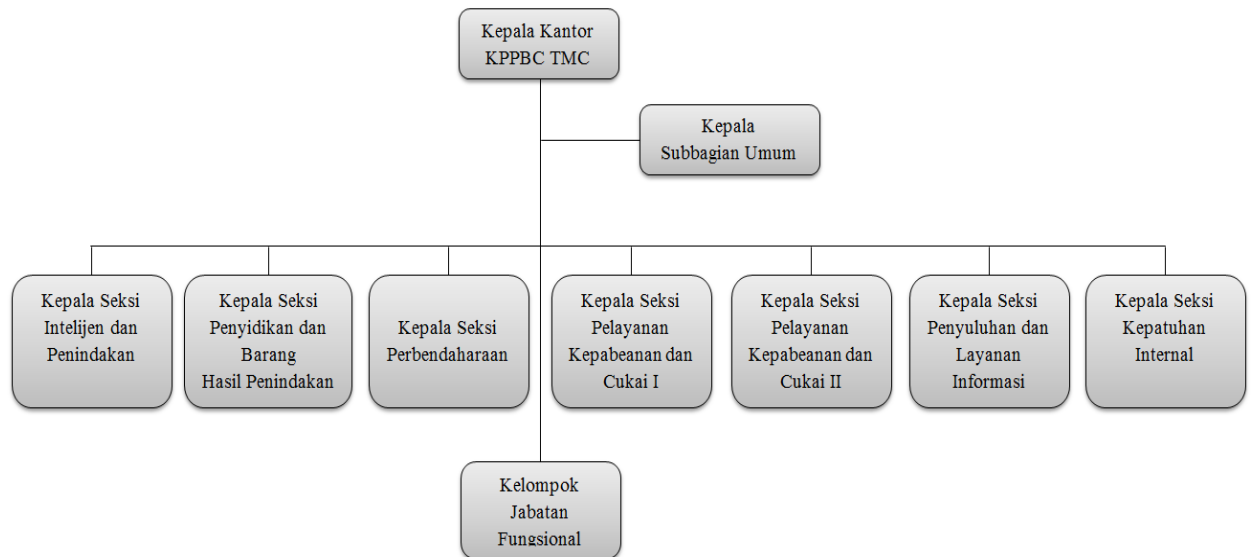
“Menjadi Kantor Modern Terbaik dalam Hal Pengawasan dan Pelayanan di Bidang Cukai”.

Misi

“Pelayanan Terbaik Kepada Industri, Perdagangan, dan Masyarakat”.

4.1.3 Struktur Organisasi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai
Tipe Madya Cukai Malang



Sumber: <https://bcmalang.beacukai.go.id/>, diakses 12 Agustus 2022.

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan angket/kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden, yaitu pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang sebanyak 102. Dari 102 angket yang telah disebarakan, terdapat 7 angket yang tidak kembali, dan 3 angket tidak memenuhi kriteria. Dengan demikian terdapat data yang dapat diolah sebanyak 92 responden sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel 4.1
Tingkat Pengembalian Angket

Keterangan	Jumlah
Angket yang disebarakan	102
Angket yang tidak kembali	(7)
Angket yang tidak memenuhi kriteria	(3)
Total angket yang dapat diolah	92

Sumber: Data diolah (2022)

Karakteristik responden pada penelitian ini berdasarkan gender, usia, lama bekerja, dan tingkat pendidikan.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Gender

Karakteristik responden berdasarkan gender dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Gender

Gender	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	68	73%
Perempuan	24	27%
Total	92	100%

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data yang telah terkumpul (Tabel 4.2) diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang adalah laki-laki yakni sebanyak 68 orang dengan prosentase 73%. Sedangkan pegawai perempuan sebanyak 24 dengan prosentase 27%.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20-30 Tahun	53	58%
31-40 Tahun	29	31%
41-50 Tahun	7	8%
> 50 Tahun	3	3%
Total	92	100%

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data yang telah terkumpul (Tabel 4.3) diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang berusia 20-30 tahun sebanyak 53 orang dengan prosentase 58%.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
< 10 Tahun	62	67%
10-20 Tahun	24	26%
> 20 Tahun	6	7%
Total	92	100%

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data yang telah terkumpul (Tabel 4.4) diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang bekerja kurang dari 10 tahun, yakni sebanyak 62 orang dengan prosentase 67%.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/Sederajat	3	3%
D1-D3	70	76%
S1-S3	19	21%
Total	92	100%

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data yang telah terkumpul (Tabel 4.5) diatas, dapat diketahui bahwa pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya

Cukai Malang paling banyak memiliki tingkat pendidikan D1-D3, yakni sebanyak 70 orang dengan prosentase 76%.

4.3. Gambaran Distribusi Variabel

Distribusi variabel merupakan analisis statistika deskriptif untuk memberikan gambaran secara mendalam variabel penelitian, serta untuk mengetahui distribusi frekuensi dari jawaban responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Dasar interpretasi skor ditunjukkan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai Rata-Rata	Kriteria
1.	1,00-1,80	Sangat rendah
2.	1,81-2,60	Rendah
3.	2,61-3,40	Cukup tinggi
4.	3,41-4,20	Tinggi
5.	4,21-5,00	Sangat tinggi

Sumber: Ridwan dan Kuncoro (2007)

4.3.1 Variabel Kecerdasan Emosional (X)

Dari hasil data yang telah dikumpulkan, gambaran deskripsi jawaban responden terkait kecerdasan emosional dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kecerdasan Emosional (X)

No	Item Kuesioner	Nilai	Skala Kuesioner					Total	Mean
			STS(1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1	X1.1	F	0	0	5	49	38	92	4,36
		%	0,00%	0,00%	5,43%	53,26%	41,30%	100%	
2	X1.2	F	0	0	9	52	31	92	4,24
		%	0,00%	0,00%	9,78%	56,52%	33,70%	100%	
3	X2.1	F	0	3	8	55	26	92	4,13
		%	0,00%	3,26%	8,70%	59,78%	28,26%	100%	
4	X2.2	F	0	1	4	48	39	92	4,36
		%	0,00%	1,09%	4,35%	52,17%	42,39%	100%	
5	X3.1	F	0	0	5	39	48	92	4,47
		%	0,00%	0,00%	5,43%	42,39%	52,17%	100%	
6	X3.2	F	0	0	8	47	37	92	4,32
		%	0,00%	0,00%	8,70%	51,09%	40,22%	100%	
7	X4.1	F	0	3	18	53	18	92	3,93
		%	0,00%	3,26%	19,57%	57,61%	19,57%	100%	
8	X4.2	F	2	5	22	47	16	92	3,76
		%	2,17%	5,43%	23,91%	51,09%	17,39%	100%	
9	X5.1	F	1	0	14	56	21	92	4,04
		%	1,09%	0,00%	15,22%	60,87%	22,83%	100%	
10	X5.2	F	1	3	19	58	11	92	3,82
		%	1,09%	3,26%	20,65%	63,04%	11,96%	100%	

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden rata-rata adalah poin 4 (setuju). Hal ini mengindikasikan bahwa pernyataan terkait kecerdasan emosional cukup bagus. Nilai mean tertinggi pada variabel kecerdasan emosional adalah pernyataan “Saya selalu berkeinginan untuk berkembang” pada item X3.1 dengan nilai mean sebesar 4,47. Sedangkan nilai mean terendah pada variabel kecerdasan emosional adalah pernyataan “Saya tidak merasa canggung ketika berinteraksi dengan orang yang tidak saya kenal” pada

item X4.2 dengan nilai mean sebesar 3,76. Secara keseluruhan jawaban responden pada variabel kecerdasan emosional memiliki nilai mean sebesar 4,14 yang memenuhi kriteria Tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kecerdasan emosional pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang dapat dikatakan tinggi.

4.3.2 Variabel Budaya Organisasi (Z)

Dari hasil data yang telah dikumpulkan, gambaran deskripsi jawaban responden terkait budaya organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Budaya Organisasi (Z)

No	Item Kuesioner	Nilai	Skala Kuesioner					Total	Mean
			STS(1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1	Z1.1	F	0	0	10	55	27	92	4,18
		%	0,00%	0,00%	10,87%	59,78%	29,35%	100%	
2	Z1.2	F	0	0	3	54	35	92	4,35
		%	0,00%	0,00%	3,26%	58,70%	38,04%	100%	
3	Z2.1	F	0	1	5	51	35	92	4,30
		%	0,00%	1,09%	5,43%	55,43%	38,04%	100%	
4	Z2.2	F	0	1	5	61	25	92	4,20
		%	0,00%	1,09%	5,43%	66,30%	27,17%	100%	
5	Z3.1	F	0	0	3	51	38	92	4,38
		%	0,00%	0,00%	3,26%	55,43%	41,30%	100%	
6	Z3.2	F	0	2	2	61	27	92	4,23
		%	0,00%	2,17%	2,17%	66,30%	29,35%	100%	
7	Z4.1	F	0	0	5	44	43	92	4,41
		%	0,00%	0,00%	5,43%	47,83%	46,74%	100%	
8	Z4.2	F	0	0	3	43	46	92	4,47
		%	0,00%	0,00%	3,26%	46,74%	50,00%	100%	
9	Z5.1	F	0	0	4	53	35	92	4,34
		%	0,00%	0,00%	4,35%	57,61%	38,04%	100%	

10	Z5.2	F	0	0	4	61	27	92	4,25
		%	0,00%	0,00%	4,35%	66,30%	29,35%	100%	
11	Z6.1	F	0	0	4	51	37	92	4,36
		%	0,00%	0,00%	4,35%	55,43%	40,22%	100%	
12	Z6.2	F	0	0	4	44	44	92	4,43
		%	0,00%	0,00%	4,35%	47,83%	47,83%	100%	
13	Z7.1	F	0	0	11	60	21	92	4,11
		%	0,00%	0,00%	11,96%	65,22%	22,83%	100%	
14	Z7.2	F	0	0	6	60	26	92	4,22
		%	0,00%	0,00%	6,52%	65,22%	28,26%	100%	

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden rata-rata adalah poin 4 (setuju). Hal ini mengindikasikan bahwa pernyataan terkait budaya organisasi sudah cukup bagus. Nilai mean tertinggi pada variabel budaya oraganisasi adalah pernyataan “Saya selalu bekerja sesuai dengan prosedur” pada item Z4.2 dengan nilai mean sebesar 4,47. Sedangkan nilai mean terendah pada variabel budaya organisasi adalah pernyataan “Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujud lingkungan kerja yang baik” item Z7.1 dengan nilai mean sebesar 4,11. Secara keseluruhan jawaban responden pada variabel budaya organisasi memiliki nilai mean sebesar 4,30 yang memenuhi kriteria Sangat Tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang dapat dikatakan tinggi.

4.3.3 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Dari hasil data yang telah dikumpulkan, gambaran deskripsi jawaban responden terkait kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4.9:

Tabel 4.9
Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Item Kuesioner	Nilai	Skala Kuesioner					Total	Mean
			STS(1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)		
1	Y1.1	F	0	0	0	52	40	92	4,43
		%	0,00%	0,00%	0,00%	56,52%	43,48%	100%	
2	Y1.2	F	0	0	2	49	41	92	4,42
		%	0,00%	0,00%	2,17%	53,26%	44,57%	100%	
3	Y2.1	F	0	0	0	53	39	92	4,42
		%	0,00%	0,00%	0,00%	57,61%	42,39%	100%	
4	Y2.2	F	0	0	1	62	29	92	4,30
		%	0,00%	0,00%	1,09%	67,39%	31,52%	100%	
5	Y3.1	F	0	0	0	48	44	92	4,48
		%	0,00%	0,00%	0,00%	52,17%	47,83%	100%	
6	Y3.2	F	0	0	8	47	37	92	4,32
		%	0,00%	0,00%	8,70%	51,09%	40,22%	100%	
7	Y4.1	F	0	0	3	63	26	92	4,25
		%	0,00%	0,00%	3,26%	68,48%	28,26%	100%	
8	Y4.2	F	0	0	4	64	24	92	4,22
		%	0,00%	0,00%	4,35%	69,57%	26,09%	100%	
9	Y5.1	F	0	0	1	46	45	92	4,48
		%	0,00%	0,00%	1,09%	50,00%	48,91%	100%	
10	Y5.2	F	0	0	1	47	44	92	4,47
		%	0,00%	0,00%	1,09%	51,09%	47,83%	100%	
11	Y6.1	F	0	0	1	60	31	92	4,33
		%	0,00%	0,00%	1,09%	65,22%	33,70%	100%	
12	Y6.2	F	0	0	0	59	33	92	4,36
		%	0,00%	0,00%	0,00%	64,13%	35,87%	100%	

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden rata-rata adalah poin 4 (setuju). Hal ini mengindikasikan bahwa pernyataan terkait kinerja pegawai sudah cukup bagus. Nilai mean tertinggi pada variabel kinerja adalah pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat

waktu” pada item Y3.1 dan pernyataan “Saya mampu bekerja dengan baik walau tanpa pengawasan” pada item Y5.1 dengan nilai mean yang sama sebesar 4,48. Sedangkan nilai mean terendah pada variabel kinerja adalah pernyataan “Saya mampu menghemat biaya pengeluaran instansi” pada item Y4.2 dengan nilai mean sebesar 4,22. Secara keseluruhan jawaban responden pada variabel kinerja memiliki nilai mean sebesar 4,37 yang memenuhi kriteria Sangat Tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang dapat dikatakan tinggi.

4.4. Uji Instrumen Data

Pegujian instrumen data menggunakan bantuan *software* SmartPLS versi 3.3.7. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian dapat diukur.

4.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*) dan *composite reliability* setiap variabel penelitian. Penelitian ini menggunakan 3 variabel laten dengan 36 item pengukuran. Variabel kecerdasan emosional diukur dengan 10 item, budaya organisasi diukur dengan 14 item, dan kinerja pegawai diukur dengan 12 item. Dari hasil pengujian masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai loading factor kurang dari 0,7 sehingga harus dilakukan dropping indikator serta dilakukan pengujian ulang. Hal ini sejalan dengan pendapat Hair et al., (2017) yang mengatakan bahwa item

indikator yang memiliki nilai kurang dari 0,7 diperbolehkan untuk dihapus dengan tetap memperhatikan dampaknya terhadap validitas variabel.

a. Uji validitas konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen terjadi apabila skor yang diperoleh dari pengukur konstruk memiliki korelasi yang tinggi. Parameter uji validitas konvergen dilihat berdasarkan loading factor dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Rule of Thumbs dari loading factor adalah $> 0,7$, dan AVE $> 0,5$ (Chin dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015). Hasil loading factor disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Loading Factor

Variabel	Item Pernyataa	Loading Factor	Hasil Uji
Kecerdasan Emosional (X)	X1.1	0,746	Valid
	X1.2	0,822	Valid
	X2.1	0,831	Valid
	X3.1	0,717	Valid
	X3.2	0,771	Valid
	X4.1	0,708	Valid
	X4.2	0,755	Valid
	X5.1	0,716	Valid
Budaya Organisasi (Z)	Z1.1	0,721	Valid
	Z1.2	0,733	Valid
	Z2.1	0,792	Valid
	Z3.1	0,778	Valid
	Z4.1	0,756	Valid
	Z4.2	0,748	Valid
	Z5.1	0,703	Valid
	Z6.1	0,796	Valid
	Z7.2	0,725	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1.1	0,763	Valid
	Y1.2	0,728	Valid

	Y2.1	0,765	Valid
	Y2.2	0,802	Valid
	Y3.1	0,804	Valid
	Y4.2	0,731	Valid
	Y5.1	0,808	Valid
	Y5.2	0,825	Valid

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Loading Factor* setiap indikator variabel yang telah dianalisis adalah lebih dari 0,7. Maka dapat dijelaskan bahwa variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi validitas konvergen. Adapun nilai AVE disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE	Hasil Uji
Kecerdasan Emosional (X)	0,577	Valid
Budaya Organisasi (Z)	0,564	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,607	Valid

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel yang telah dianalisis adalah lebih dari 0,5. Maka dapat dijelaskan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi validitas konvergen.

b. Uji validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Uji validitas diskriminan terjadi apabila nilai korelasi item konstruk lebih tinggi atau lebih besar daripada konstruk lainnya dalam model. Pada uji validitas diskriminan, penilaiannya berdasarkan *Cross Loading* pengukuran

dengan konstruksinya. *Rule of Thumbs* dari *Cross Loading* adalah $> 0,7$ dalam satu variabel (Chin dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015). Hasil *Cross Loading* disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Hasil *Cross Loading*

Variabel	Item Pernyataan	<i>Cross Loading</i>			Hasil Uji
		X	Z	Y	
Kecerdasan Emosional (X)	X1.1	0,746	0,461	0,497	Valid
	X1.2	0,822	0,334	0,313	Valid
	X2.1	0,831	0,474	0,352	Valid
	X3.1	0,717	0,460	0,399	Valid
	X3.2	0,771	0,567	0,430	Valid
	X4.1	0,708	0,444	0,309	Valid
	X4.2	0,755	0,408	0,408	Valid
	X5.1	0,716	0,359	0,293	Valid
Budaya Organisasi (Z)	Z1.1	0,484	0,721	0,584	Valid
	Z1.2	0,395	0,733	0,565	Valid
	Z2.1	0,339	0,792	0,599	Valid
	Z3.1	0,470	0,778	0,470	Valid
	Z4.1	0,490	0,756	0,565	Valid
	Z4.2	0,470	0,748	0,541	Valid
	Z5.1	0,381	0,703	0,398	Valid
	Z6.1	0,456	0,796	0,536	Valid
	Z7.2	0,480	0,725	0,509	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1.1	0,338	0,547	0,763	Valid
	Y1.2	0,343	0,429	0,728	Valid
	Y2.1	0,480	0,605	0,765	Valid
	Y2.2	0,383	0,623	0,802	Valid
	Y3.1	0,394	0,565	0,804	Valid
	Y4.2	0,458	0,572	0,731	Valid
	Y5.1	0,396	0,495	0,808	Valid
	Y5.2	0,335	0,544	0,825	Valid

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.12 diatas, dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *Cross Loading* yang lebih

tinggi dibandingkan nilai *Cross Loading* pada variabel lainnya. Sehingga dapat dinyatakan bahwa indikator variabel pada penelitian telah memenuhi validitas diskriminan dan mampu mengukur variabelnya masing-masing.

c. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hartono, 2008). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite Reliability* digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* adalah $> 0,6$, dan nilai dari *Composite Reliability* adalah $> 0,7$ (Chin & Gopal dalam Abdillah & Jogiyanto, 2009). Hasil uji reliabilitas variabel disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Kecerdasan Emosional (X)	0,895	0,916	Valid
Budaya Organisasi (Z)	0,903	0,921	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0,907	0,925	Valid

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.13 diatas, dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ dan nilai *Composite Reliability* $> 0,7$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian adalah reliabel.

4.4.2 Analisis Model Structural (*Inner Model*)

Analisis Model Structural (*Inner Model*) dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel dan mengevaluasi kesesuaian model (*goodness of fit model*) dengan melihat nilai R-Square (R^2) dan Q-Square predictive relevance (Q^2).

a. R-Square (R^2)

Nilai R^2 merupakan nilai koefisiensi determinan dimana nilai tersebut akan menggambarkan kekuatan prediksi variable endogen dari model struktural. Jika nilai R^2 sebesar 0,75 modelnya adalah substansial (baik), nilai R^2 sebesar 0,50 modelnya adalah moderat (sedang), dan nilai R-square sebesar 0,25 modelnya adalah lemah (buruk) (Hair et al., 2011). Hasil nilai R^2 disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel .4.14
Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Budaya Organisasi (Z)	0,349	0,341
Kinerja (Y)	0,516	0,506

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.14 diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Nilai R^2 pada variabel budaya organisasi adalah 0,349. Artinya kemampuan variabel kecerdasan emosional dalam mempengaruhi variabel budaya organisasi adalah 34,9%, dengan demikian model tergolong lemah; dan (2) Nilai R^2 pada variabel kinerja adalah 0,516. Artinya kemampuan variabel

kecerdasan emosional dan budaya organisasi dalam mempengaruhi variabel kinerja adalah 51,6%, dengan demikian model tergolong moderat.

b. Q-Square (Q^2)

Predictive relevance atau Q-Square (Q^2) digunakan untuk memvalidasi model konstruk endogen (*Goodness of Fit Model*). Nilai Q^2 *predictive relevance* pada variabel endogen dinyatakan baik (*fit model*) apabila nilainya lebih dari variabel eksogen. Kriteria nilai *predictive relevance* Q^2 adalah nilai 0,02 artinya validitas relevansi prediktif fit model lemah; 0,15 validitas relevansi prediktif fit model moderat; dan 0,35 menunjukkan bahwa validitas relevansi prediktif fit model kuat. Perhitungan nilai *predictive relevance* Q^2 dengan pendekatan *blindfolding* disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Nilai *Predictive Relevance* Q^2

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kecerdasan Emosional	736,000	736,000	
Budaya Organisasi	828,000	674,000	0,186
Kinerja Pegawai	736,000	515,322	0,300

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa variabel eksogen yang mempengaruhi budaya organisasi adalah kecil yang ditunjukkan dengan nilai Q^2 sebesar 0,186, dan variabel eksogen yang mempengaruhi kinerja adalah moderat yang ditunjukkan dengan nilai Q^2 sebesar 0,300. Prediksi relevansi model fit konstruk kinerja menunjukkan skor yang lebih besar daripada konstruk budaya organisasi, dengan demikian, model struktural tersebut adalah fit.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengevaluasi hubungan sebab akibat pada model hipotesis yang telah dirumuskan. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung. Kriteria penilaian signifikansi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yakni skor koefisien *path* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* harus diatas 1,96 dan nilai probabilitas (*P-Values*) < 0,05 (Hair et al., dalam Abdillah & Jogiyanto 2015:197).

4.5.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk menguji tingkat signifikansi koefisien jalur yang menunjukkan besarnya pengaruh dari satu variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Nilai *Path Coefficient* Pengaruh Langsung

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics</i> (O/STDEV)	<i>P Values</i>
Kecerdasan Emosional -> Kinerja Pegawai	0,133	1,253	0,211
Kecerdasan Emosional -> Budaya Organisasi	0,590	7,516	0,000
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,632	7,350	0,000

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.16 diatas, maka dapat diuraikan keterangan sebagai berikut:

a. Pengaruh Kecerdasan Emosional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Pengaruh Kecerdasan Emosional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki skor *path coefficient* sebesar 0,133 yang menunjukkan hasil positif. Kemudian nilai *T-statistic* sebesar 1,253 dibawah 1,96, dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,211 > 0,05$. Artinya Kecerdasan Emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. **Maka hipotesis 1 diduga Kecerdasan Emosional (X) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) ditolak.**

b. Pengaruh Kecerdasan Emosional (X) terhadap Budaya Organisasi (Z)

Pengaruh Kecerdasan Emosional (X) terhadap Budaya Organisasi (Z) memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,590 yang menunjukkan hasil positif. Kemudian nilai *T-statistic* sebesar 7,516 diatas 1,96, dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya Kecerdasan Emosional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Budaya Organisasi pada Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. **Maka hipotesis 2 diduga Kecerdasan Emosional (X) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (Z) diterima.**

c. Pengaruh Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Pengaruh Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,632 yang menunjukkan hasil positif. Kemudian nilai *T-statistic* sebesar 7,350 diatas 1,96 dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. **Maka hipotesis 3 diduga Budaya Organisasi (Z) berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) diterima.**

4.5.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung adalah hubungan yang melibatkan urutan hubungan dengan setidaknya satu konstruksi intervensi yang terlibat. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung yakni pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh budaya organisasi. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel berikut ini:

4.17
Nilai *Path Coefficient* Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics</i> (O/STDEV)	<i>P Values</i>
Kecerdasan Emosional -> Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,373	5,103	0,000

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan data pada tabel 4.17 diatas, maka dapat diketahui bahwa Pengaruh Kecerdasan Emosional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dimediasi oleh Budaya Organisasi (Z) memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,373 yang menunjukkan hasil positif. Kemudian nilai *T-statistic* sebesar 5,103 diatas 1,96 dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya ada pengaruh signifikan budaya organisasi memediasi pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. **Maka hipotesis 4 didiuga Budaya Organisasi (Z) memediasi Kecerdasan Emosional (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) diterima.**

4.6. Pembahasan

Pembahasan berisi poin-poin hasil penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya.

4.6.1 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis *inner model* pada sub bab sebelumnya dapat dijelaskan bahwa variabel Kecerdasan Emosional (X) memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kecerdasan emosional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Hal tersebut menandakan kurangnya kemampuan pegawai dalam mengelola emosionalnya akan berdampak pada penurunan kinerja mereka.

Pengaruh yang tidak signifikan tersebut bisa disebabkan karena responden dalam penelitian ini mayoritas adalah laki-laki. Perempuan akan lebih mudah mengendalikan emosinya daripada laki-laki, karena perempuan lebih peka terhadap perasaan dan laki-laki lebih mengandalkan logikanya. Pernyataan tersebut berhasil dibuktikan secara ilmiah oleh Richard Haier, guru besar saraf dari Universitas California di Irvine. Haier dengan alat bantu PET (*Positron Emission Tomography*), mengatakan jika perempuan memiliki kemampuan kontrol emosi yang lebih baik daripada laki-laki, sehingga mereka memiliki kemungkinan berhasil lebih besar daripada laki-laki, dengan catatan ia dapat mengelola kecerdasan emosionalnya itu (Pasiak, 2002:134). Untuk menjadi individu yang cerdas secara emosional, kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain (empati), merupakan indikator yang harus terpenuhi.

Pernyataan di atas mengindikasikan pentingnya kemampuan mengendalikan emosi baik laki-laki maupun perempuan untuk menghasilkan kualitas kinerja yang tinggi. Goleman (2000) mengungkapkan bahwa untuk mencapai kesuksesan di dunia kerja bukan hanya kecerdasan intelektual (IQ) saja yang dibutuhkan, tetapi juga kecerdasan emosional (EQ). Bradberry dan Greaves (2009) telah membuktikan jika kecerdasan emosional mencakup sebagian besar keterampilan termasuk manajemen waktu, pengambilan keputusan, dan komunikasi. Kecerdasan emosional sangat penting untuk kesuksesan sehingga menyumbang 58 persen kinerja di semua jenis pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Maulidina dan Ekowati (2017) yang menyatakan temuan bahwa kecerdasan emosional atau

Emotional Quotient tidak berpengaruh secara langsung terhadap Prestasi Kerja. Maulidina dan Ekowati membuktikan bahwa kemampuan memotivasi diri sendiri dan sikap empati rata-rata pegawai yang masih relatif rendah menyebabkan kecerdasan emosional tidak dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Borman dan Westi (2021), yang membuktikan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai positif.

Dalam agama Islam, kecerdasan emosional diartikan keterampilan menjalin hubungan dengan sesama (*hablun minan nas*) yang berpusat pada hati (*qalb*). Melalui hatinya manusia dapat mengetahui hal-hal yang tidak dapat dipahami melalui akal fikiran (otak). Hati merupakan sumber semangat dan keberanian, komitmen dan integritas, sumber energi dan perasaan mendalam yang berfungsi memberikan dorongan untuk tetap dan terus belajar, memimpin serta menciptakan kerjasama yang baik. Hati juga merupakan pusat pengendalian diri setiap manusia. Muhammad Usman Najati berpandangan jika pengendalian diri adalah pondasi yang sangat mendasar dalam membentuk kecerdasan emosional.

Dalam Islam kata *qalb* (hati) dimaknai sebagai kemampuan berpikir, kecerdasan praktis (*practical intelligence*), atau kemampuan memecahkan masalah secara psikologis (*problem solving capacity*). Dalam Al-Qur'an kata *qalb* terdapat pada surah Al-Hadid ayat 27 sebagai berikut:

ثُمَّ قَفَّيْنَا عَلَىٰ آثَرِهِمْ بِرُسُلِنَا وَقَفَّيْنَا بِعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ وَآتَيْنَاهُ الْإِنجِيلَ وَجَعَلْنَا فِي قُلُوبِ
 الَّذِينَ اتَّبَعُوهُ رَأْفَةً وَرَحْمَةً وَرَهَابَنِيَّةً ابْتَدَعُوهَا مَا كَتَبْنَاهَا عَلَيْهِمْ إِلَّا ابْتِغَاءَ رِضْوَانِ اللَّهِ فَمَا
 رَعَوْهَا حَقَّ رِعَايَتِهَا فَآتَيْنَا الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْهُمْ أَجْرَهُمْ^ط وَكَثِيرٌ مِنْهُمْ فَاسِقُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya: “Kemudian Kami iringi di belakang mereka dengan rasul-rasul Kami dan Kami iringi (pula) dengan Isa putra Maryam; dan Kami berikan kepadanya Injil dan Kami jadikan dalam hati orang-orang yang mengikutinya rasa santun dan kasih sayang. Dan mereka mengada-adakan rahbaniyyah padahal kami tidak mewajibkannya kepada mereka tetapi (mereka sendirilah yang mengada-adakannya) untuk mencari keridhaan Allah, lalu mereka tidak memeliharanya dengan pemeliharaan yang semestinya. Maka Kami berikan kepada orang-orang yang beriman di antara mereka pahalanya dan banyak di antara mereka orang-orang fasik” (QS.al-Hadid: 27).

Ayat diatas bermakna bahwa *qalb* adalah tempat kasih sayang dan keimanan. *Qalb* biasanya menampung apa yang dicapai oleh pemiliknya. *Qalb* juga merupakan pusat penalaran dan pemikiran dalam diri manusia yang berfungsi untuk berpikir dan memahami sesuatu (Hair, 2020). Dengan demikian kemampuan seseorang dalam menjaga hatinya merupakan suatu hal yang sangat penting untuk memperoleh kesuksesan disemua bidang pekerjaan.

4.6.2 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Budaya Organisasi.

Berdasarkan hasil analisis *inner model* pada sub bab sebelumnya dapat dijelaskan bahwa variabel Kecerdasan Emosional (X) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi (Z). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap budaya organisasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Oleh karena itu semakin tinggi kemampuan

pegawai dalam mengelola emosinya, maka semakin baik pula nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan.

Hasil tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Miller & Leory (2017), yang berpendapat bahwa kecerdasan emosi pegawai yang tinggi memungkinkan organisasi mendukung, membentuk budaya yang efektif, serta mengarahkan tim atau pegawai mencapai misi dan tujuan organisasi/perusahaan. Anggota organisasi dan manajemen dengan pemahaman yang baik terhadap nilai-nilai yang ada akan mempengaruhi kecerdasan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang disepakati bersama, untuk menjadi identitas dan ciri khas organisasi. Mangkunegara (2007:17), mengatakan bahwa seorang individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosional (EQ) yang baik, meskipun pada lingkungan organisasi termasuk budaya kerja dalam organisasinya kurang menunjang, mereka dapat menerapkan bahkan mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif, serta merupakan sebuah tantangan bagi dirinya untuk berprestasi di organisasinya.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Yusdarti dan Aulia (2020), yang membuktikan jika kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Yusdarti dan Aulia juga menekankan jika kecerdasan emosional memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan budaya organisasi. Kemudian penelitian dengan hasil yang sama juga ditunjukkan oleh Pardede dan Wijono (2021), yang menemukan temuan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Pardede dan Wijono berhasil membuktikan pentingnya pengelolaan emosi dalam menerapkan sistem atau nilai-nilai yang ada pada organisasi/perusahaan. Pegawai

yang baik secara emosional mereka akan menerima dengan sadar budaya kerja yang ada ditempat mereka bekerja.

Hasil signifikansi dari pengujian tersebut merupakan implikasi dari kemampuan pegawai dalam mengelola kesadaran dan mengatur dirinya dalam bekerja. Karena dilihat dari nilai *outer loading* item kesadaran dan pengaturan diri memiliki skor yang tinggi, sehingga membuat pegawai memiliki rasa percaya diri yang tinggi terhadap kemampuan yang dimiliki, serta mampu mengendalikan diri dalam segala situasi. Dengan kemampuan tersebut yang akan menjadikan pegawai mampu memenuhi kewajiban kerja mereka sesuai dengan prosedur yang berlaku pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang.

Dalam agama Islam telah dijelaskan bahwa kecerdasan emosional diartikan sebagai keterampilan seseorang dalam menjalin hubungan dengan sesama (*hablun minan nas*). Budaya organisasi yang Islami akan memperlihatkan hubungan antara pegawai dan pimpinan. Hubungan tersebut akan sampai pada suatu tingkatan dimana antara pimpinan dan pegawai serta antara pegawai dan pegawai lainnya seperti hubungan saudara yang tidak mengenal jabatan. Sebagaimana dalam Hadits Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ، وَتَعَاطُفِهِمْ، وَتَرَاحُمِهِمْ، مَثَلُ الْجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى سَائِرُ

الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحَمَى

Artinya : “Perumpamaan kaum mukmin dalam sikap saling mencintai, mengasihi dan menyayangi, seumpama tubuh, jika satu anggota tubuh sakit, maka anggota tubuh yang lain akan susah tidur atau merasakan panas.” (HR. Muslim)

الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا

Artinya ; “Orang mukmin dengan orang mukmin yang lain seperti sebuah bangunan, sebagian menguatkan sebagian yang lain.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Komitmen dari seluruh pegawai yang dimulai dari pemimpin puncak hingga pegawai pada lapisan terbawah merupakan syarat mutlak dalam memelihara budaya organisasi. Komitmen tersebut tidak hanya sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara mental. Hal tersebut akan membentuk lingkungan kerja dengan *ukhuwah* yang tinggi. Komunikasi antar setiap pegawai akan berjalan dengan baik, hubungan diantara satu bagian dan bagian lainnya dalam struktur organisasi akan berjalan dengan baik, dengan prosedur atau sistem yang terukur, serta akan membentuk tim kerja yang solid, kompak, dan peduli diantara sesama pegawai.

4.6.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis *inner model* pada sub bab sebelumnya dapat dijelaskan bahwa variabel Budaya Organisasi (Z) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Oleh karena itu semakin baik dan kondusif budaya organisasi yang diterapkan, hal tersebut akan menunjang kinerja pegawai sehingga tingkat kinerja mereka menjadi meningkat.

Hasil temuan tersebut sejalan dengan teori dari Robbins dan Coulter (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat, akan menciptakan pegawai yang loyal daripada pegawai dalam organisasi yang memiliki budaya organisasi lemah. Para ahli juga telah mengungkap bahwa budaya organisasi yang kuat cenderung memperlihatkan hubungan yang baik dengan kinerja organisasi tersebut. Wirawan (2007) berpendapat bahwa budaya organisasi yang kuat cenderung memberikan kinerja yang baik. Budaya organisasi yang kondusif akan mampu menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja pegawai yang optimal. Dengan terciptanya budaya organisasi yang kondusif, dapat meningkatkan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut merupakan indikator dari terciptanya kinerja yang optimal dari pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Savovic (2017), Maamari dan Saheb (2018) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Savoviy melakukan penelitian pada perusahaan di Serbia serta membandingkan perbedaan budaya organisasi sebelum dan sesudah diakuisisi. Hasilnya membuktikan bahwa budaya organisasi sebelum diakuisisi tidak menunjang kinerja dan setelah diakuisisi budaya organisasi berubah menjadi kondusif sehingga sangat menunjang kinerja pegawai. Maamari dan Saheb membuktikan temuan bahwa budaya organisasi yang kuat yang dicirikan oleh gaya kepemimpinan tertentu akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil signifikansi dari pengujian tersebut merupakan implikasi budaya organisasi yang mampu menjadikan pegawai memiliki agresivitas tinggi dalam bekerja. Karena dilihat berdasarkan nilai *outer loading* item agresivitas memiliki skor yang tinggi. Agresivitas yang tinggi tersebut dapat membuat pegawai menjadi giat dan bertanggungjawab dalam bekerja, sehingga pegawai akan senantiasa bekerja dengan baik tanpa perlu adanya pengawasan.

Hafidhuddin dan Tanjung (dalam Fahmi dkk., 2014:150) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang Islami dapat dibangun berdasarkan pada Firman Allah Subhanahu Wa Ta'ala surah Al-Mu'minuun ayat 1-11, sebagai berikut:

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١﴾ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ ﴿٢﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ ﴿٤﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ ﴿٥﴾ إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ ﴿٦﴾ فَمَنْ آتَىٰ ذَٰلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ ﴿٧﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾ أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya : “Sungguh beruntung orang-orang yang beriman, (yaitu) orang yang khusyuk dalam shalatnya, dan orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tidak berguna, dan orang yang menunaikan zakat, dan orang yang memelihara kemaluannya, kecuali terhadap istri-istri mereka atau hamba sahaya yang mereka miliki; maka sesungguhnya mereka tidak tercela. Tetapi barang siapa mencari di balik itu (zina, dan sebagainya), maka mereka itulah orang-orang yang melampaui batas. Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya, serta orang yang memelihara shalatnya. Mereka itulah orang yang akan mewarisi, (yakni) yang akan mewarisi (surga) Firdaus. Mereka kekal di dalamnya” (QS. Al-Mu'minuun, 1-11).

Ayat bermakna seorang muslim harus produktif dalam segala hal, baik produktif dalam berbicara maupun bekerja. Ayat-ayat dalam surah Al-Mu'minuun

tersebut menegaskan bahwa menjaga amanah dan menepati janji merupakan bagian dari budaya Islam. Jika sebuah organisasi benar-benar memenuhi komitmen kepada para pegawainya atau para pegawai yang bekerja sesuai dengan janji mereka, itu merupakan suatu kekuatan yang luar biasa dalam menciptakan kinerja organisasi yang optimal.

4.6.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil analisis *inner model* pada sub bab sebelumnya dapat dijelaskan bahwa variabel Budaya Organisasi (Z) mampu memediasi pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai yang positif dan signifikan. Hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung dan signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang.

Hasil temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2007), yang mengatakan bahwa pegawai yang mampu mengelola emosinya seperti tidak mudah marah, tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak iri, tidak dengki, tidak sombong, tidak cemas, tidak minder, dan memiliki pandangan hidup yang jelas berdasarkan kepercayaannya, cenderung memiliki tingkat konsentrasi tinggi yang berpengaruh pada kualitas kerjanya. Pegawai yang memiliki kecerdasan emosi tinggi akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan budaya kerja dalam lingkungan organisasinya. Oleh karena itu, budaya

organisasi yang kondusif dapat membantu pegawai dalam memaksimalkan kinerjanya, serta menciptakan kesatupaduan dalam organisasi, sehingga dapat menumbuhkan ekspresi inovatif dan kepercayaan, maupun pengambilan keputusan yang efisien dan peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Anggraini (2019), yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikan.

Hasil signifikansi dari pengujian secara tidak langsung pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dimediasi budaya organisasi memiliki implikasi praktis pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang, yaitu penerapan sistem atau prosedur kerja yang baik sehingga menjadi budaya organisasi yang mendukung. Ketika pegawai memiliki kesadaran dan pengaturan diri yang baik terhadap sistem atau prosedur kerja yang berlaku, mereka akan lebih giat dan penuh tanggungjawab dalam bekerja, yang akhirnya membentuk jiwa agresivitas pegawai dimana pegawai akan melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab walaupun tanpa adanya pengawasan dari pimpinan organisasi.

Agama Islam memandang bekerja adalah sebagai ibadah dalam rangka mencari rezeki dari Allah Subhanahu Wa Ta'ala untuk mencukupi kebutuhan hidup. Dalam ajaran Islam bekerja untuk memperoleh rezeki yang *halalan thayiban* setara nilainya dengan berjihad di jalan Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Dengan demikian bekerja merupakan ibadah dan wajib bagi seluruh umat manusia

serta wajib sifatnya bagi setiap umat muslim untuk bekerja dengan baik.

Sebagaiman firman Allah dalam Surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فِيئْتِكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan". (QS: At-Taubah: 105)*

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh dari variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai *T-statistic* sebesar $1,253 < 1,96$ dan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,211 > 0,05$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kemampuan pegawai dalam mengelola emosionalnya yang meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan kecakapan sosial belum bisa memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.
2. Kecerdasan emosional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap budaya organisasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai *T-statistic* sebesar $7,516 > 1,96$, dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kecerdasan emosional pegawai dapat mempengaruhi penerapan budaya organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Karena

dalam kecerdasan emosional yang baik terdapat kesadaran diri, pengaturan diri, kemampuan motivasi diri dan empati, serta kecakapan sosial dalam diri pegawai dimana lima unsur tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi pegawai dalam menerima dan menjalankan budaya organisasi.

3. Budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai *T-statistic* sebesar $7,350 > 1,96$ dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Karena budaya organisasi yang baik akan memunculkan inovasi dan pengambilan resiko yang baik pula, kemudian memberikan orientasi yang positif dari hasil kerja tim dan manusia, serta menciptakan agresivitas yang tinggi dari pegawai dalam bekerja.
4. Kecerdasan emosional berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai *T-statistic* sebesar $5,103 > 1,96$ dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$. Budaya organisasi pada kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang mampu meningkatkan agresivitas

pegawai dalam bekerja sehingga menciptakan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan giat dan penuh tanggungjawab meskipun tanpa adanya pengawasan dari pimpinan organisasi.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan saran atau rekomendasai sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawainya, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang dapat menjalankan praktik-praktik sumber daya manusia sebagai upaya untuk memelihara, mempertahankan dan memperkuat budaya organisasi. Dalam penelitian ini telah membuktikan bahwa budaya organisasi berperan penting sebagai perantara kecerdasan emosional pegawai dengan kinerjanya. Sehingga meskipun masih terdapat beberapa pegawai yang kurang mampu mengelola emosionalnya dalam bekerja, hal tersebut masih dapat diatasi dengan sistem atau nilai-nilai budaya organisasi yang baik.
2. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lebih mendalam dengan mengembangkan dan menambah variabel-variabel serta menambah teori-teori yang relevan lain di luar variabel yang telah diteliti pada penelitian ini agar memperoleh hasil yang lebih baik dan bervariasi. Karena penelitian ini masih terbatas pada pengaruh kecerdasan emosional (EQ) terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an al-Karim dan terjemahan.
- Abdillah, Willy dan Jogiyanto Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS) (Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*, CV. Andi OFFSET, Yogyakarta.
- Anggraini, Leny Susilawati. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 3 (1), 27-40.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Borman, Restutanti., & Westi. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Budaya Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Palu Mitra Utama (PMU). *Jurnal Sinar Manajemen*, 8 (1), 138-144.
- Bradberry, Travis dan Greaves, Jean. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*, Talent Smart, San Diego:
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenadamedia Group, Jakarta.
- Duwit, Filliks. (2015). Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung Kabupaten Raja Ampat Propinsi Papua Barat). *Jurnal EMBA*, 3 (4), 130-141.
- Efendi, Agus. (2005). *Revolusi Kecerdasan Abad 21 (Kritik MI, EI, SQ, AQ & Successful Intelligence atas IQ)*, Alfabeta, Bandung.
- Effendy, Rizky. (2021). Analisis Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk). *Otonomi*, 21 (1).
- Fahmi, Abu., Siswanto, Agus., Farid, Muhammad Fahri., Arijulmanan. (2014). *HRD Syariah (Teori dan Implementasi, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah)*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Fitria. (2020). *Konsep Kecerdasan Spriritual dan Emosional Dalam Membentuk Budi Pekerti (Akhlak)*, Guepedia, Bogor.
- Hadzic, Olga., Nedeljkovic, Milena., and Nikolic, Milan. (2014). The Relationship Between Globe Organizational Culture Values and The

- Emotional Intelligence of Employees in Serbian Organizations. *Primenjena Psihologija*, 137-156.
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung, Hendri. (2003). *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta.
- Hair, Joseph F., Hult, G. Tomas M., Ringle, Christian M., Sarstedt, Marko. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): Second Edition*. SAGE Publications, Los Angeles.
- Hair, Moh Afiful. (2020). Emotional Quotion (EQ) Dalam Perspektif Al-Qur'an. *Jurnal Pemikiran, Pendidikan dan Penelitian Ke-Islaman*, 6, (2).
- Hardisman. (2021). *Analisis Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM) (Langkah Praktis SmartPLS 3.3 dengan Penerapan Pada Penelitian Kesehatan)*, CV. Bintang Surya Madani, Yogyakarta.
- Hartati, Andi, dkk. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Teori dan Aplikasi)*, CV. Media Sains Indonesia, Bandung.
- Herwati dan Ainol. (2021). Emotional Qoutient (EQ) Perspektif Muhammad Ustman Najati Dalam Kitab al-Hadist anNabawiy al 'Ilm an-Nafs. *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, 01 (02), 58-70.
- <https://bcmalang.beacukai.go.id/>, diakses 21 Maret 2022.
- <https://www.unpad.ac.id/>, diakses 31 Maret 2022.
- Jena, Lalatendu Kesari. (2020). Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, 29 (2).
- Jogiyanto dan Abdillah, Willy. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Jusmin, Ahmad. (2013). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Adminitrasi Perhubungan Jayapura. *Future Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1 (1).
- Khanifah, Siti dan Palupiningdyah. (2015). *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Dengan Komitmen Organisasi*. *Management Analysis Journal* 4 (3).
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Deepublish, Yogyakarta.
- Maamari, Bassem E., and Saheb, Adel. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (4), 630-651.

- Maitrianti, Cut. (2021). Hubungan Antara Kecerdasan Intrapersonal Dengan Kecerdasan Emosional. *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 11 (2).
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2007). *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2008). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Maulidina, Nur Izzah dan Ekowati, Vivin Maharani. (2017). Pengaruh Emotional Dan Spiritual Quotient Terhadap Prestasi Kerja PEGAWAI Bank Syariah Mandiri Cabang Malang Dimediasi Organizational Citizenship Behavior. *IQTISHODUNA*. 13 (2).
- Moeljono, Djokosantoso. (2005). *Cultured! (Budaya Organisasi Dalam Tantangan)*. Jakarta:
- Pardede, Intan Burjusari Septi Agita., & Wijono, Sutarto. (2021). Kecerdasan Emosi Dengan Budaya Organisasi Pada Karyawan di Tripilar Betonmas Group Salatiga. *Jurnal Jurusan Bimbingan Konseling Undiksha*, 12 (3), 299-305
- Pasiak, Taufiq. (2002). *Revolusi IQ/EQ/SQ: Menyingkap Rahasia Kecerdasan Berdasarkan Al-Quran dan Neurosains Mutakhir*. PT. Mizan Pustaka, Bandung.
- Pawirosumarto, Suharno., Sarjana, Purwanto Katijan., and Gunawan, Rachmad. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59 (6), 1337-1358.
- Putra, Zubir dan Iba, Zainuddin. (2021). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Budaya Organisasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Bireuen. *JURNAL Kebangsaan*. 10 (20).
- Rahayu. (2021). *Kecerdasan Emosional Dalam Bekerja*, PT Nas Media Indonesia, Makassar.
- Raihan. (2017). *Metodologi Penelitian*, Universitas Islam Jakarta, Jakarta.
- Rees, David & McBain, Richard. (2007). *People Management: Teori dan Strategi (Tantangan & Peluang)*, Kencana, Jakarta.
- Ridwan & Engkos, Ahmad Kuncoro. (2007). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*, CV. Alfabeta, Bandung.

- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2016. *Management*, thirteenth edition. Pearson Education, Inc., New Jersey. Sabran, Bob & Putera, Devri Barnadi (penerjemah, 2016). *Manajemen*. Edisi Ketiga Belas, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sani, Achmad. (2011). Analisis Pengaruh Burnout Dan Kecerdasan Emosional (EI) Terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Mega Syari'ah Cabang Malang. *IQTISHODUNA*, 7 (1).
- Savovic, Sladana. (2017). Organizational culture differences and post-acquisition performance The mediating role of employee attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (5), 719-741
- Sembiring, Nurdin., Nimran, Umar., Astuti, Endang Siti., and Utami, Hamidah Nayati. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*. 28 (5), 1113-1130.
- Setiawan, Lukman. (2021). The effect of emotional intelligence, organizational commitment on the team performance of hospital officers in South Sulawesi and Central Sulawesi province, Indonesia. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 15 (1), 64-82.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Untuk Bidang Ilmu Administrasi, Kebijakan Public, Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya)*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Solihin, Mahfud dan Ratmono, Dwi. (2020). *Analisis SEM dengan WarpPLS 7.0 (Untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis)*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Maharani, Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Kuesioner, dan Analisis)*, UIN-Maliki Press, Malang.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Ekowati, Vivin Maharani. (2019). *Riset Manajemen SDM (Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi, dan dilengkapi dengan contoh Artikel Jurnal*, Inteligencia Media, Malang.
- Sutrisno, Edy. (2018). *Budaya Organisasi*, Prenadamedia Group, Jakarta.

- Usman, Firmansyah. (2019). Pengaruh kecerdasan emosi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan sebagai variabel intervening pada pegawai universitas trunajaya bontang. *FORUM EKONOMI*, 21 (2), 132-142.
- Watson, Edward J. (2016). *Emotional Intelligence (A Practical Guide on How to Control Your Emotions and Achieve Lifelong Social Success)*, Amazon Digital Services LLC, Seattle.
- Widiani, Ni Putu., Putri, I Gst. Ayu Made Asri Dwija., Sari, Maria Mediatrrix Ratna., and Wirajaya, I Gde Ary. (2019). The Effect of Love of Money and Emotional Intelligence on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediating Variable. *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*, 5 (1), 39-49.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi (Teori Aplikasi dan Penelitian)*, Salemba Empat, Jakarta.
- Yusdarti, Marlia., & Aulia, Irfan Noviandy. (2020). The Influence of Emotional Intelligence and Self Efficacy on Organizational Culture and Its Impact on Teacher Performance in Public Senior High Schools in Pesanggrahan and Kebayoran Districts. *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 2 (1), 69-86.
- Zulkarnain, Hasmin, dan Gunawan. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Perilaku Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Mirai Management*, 3 (1).

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881
Website : www.uin-malang.ac.id Email : info@ui-malang.ac.id

Nomor : B-356/FEK.1/PP.00.9/03/2021 25 Maret 2022
Lampiran : -
Perihal : **Ijin Penelitian Skripsi**

Kepada Yth.
**Pimpinan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai
Tipe Madya Malang**
Jl. Surabaya No. 2, Kec. Lowokwaru, Kota Malang
di
Tempat

Assalamu`alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama Mahasiswa : Mochammad Chanafi
NIM : 18510121
Program Studi : Manajemen
Semester : VIII (Delapan)
Contact Person : 081553077004
Judul Penelitian : Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Budaya Organisasi

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Kasubag. Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni,
4. Arsip.

Lampiran 2 Surat Persetujuan Penelitian



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI JAWA
TIMUR II
KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE
MADYA CUKAI MALANG

JALAN SURABAYA NOMOR 2, MALANG 65145
TELEPON (0341) 551628; FAKSIMILE (0341) 554193; LAMAN WWW.BEACUKAIMALANG.COM
PUSAT KONTAK LAYANAN 1500225; SUREL INFO@CUSTOMS.GO.ID

Nomor : S-4/KBC.1201/KBC.120101/2022 06 April 2022
Sifat : Biasa
Hal : Persetujuan Izin Penelitian

Yth. Dekan Bidang Akademik
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor B-356/FEK.1/PP.00.9/03/2021 tanggal 25 Maret 2022, dengan ini disampaikan bahwa kami menerima Mahasiswa Saudara atas nama:

No.	Nama Mahasiswa	NIM	Program Studi / Jurusan
1.	Mochammad Chanafi	18510121	Manajemen

untuk melaksanakan penelitian dengan judul "**Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Budaya Organisasi**" pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Metode observasi berupa wawancara dan pengambilan data harap dilakukan dengan menerapkan protokol pencegahan penyebaran *COVID-19*;
2. Mengikuti dan mematuhi petunjuk yang diberikan petugas Bea dan Cukai kepada yang bersangkutan;
3. Informasi lebih lanjut dapat menghubungi pegawai kami di nomor 087859195445 (Nabila).

Demikian kami sampaikan agar menjadi maklum.

a.n. Kepala Kantor Pengawasan dan
Pelayanan Bea dan Cukai Tipe
Madya Cukai Malang
Kepala Subbagian Umum



Ditandatangani secara elektronik
Damansyah

Tembusan :
Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang



Tanggap Melayani, Tegas Mengawasi ISO KPT

Lampiran 3 Kuesioner Penelitian

KUESIONER

PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL (EQ) TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI (Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang)

Kepada Yth. Bapak/Ibu
Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai
Malang

Dengan hormat,

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Saya Mochammad Chanafi, mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi) sebagai syarat memperoleh gelar sarjana, dengan ini saya memohon bantuan dari bapak/ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi dan memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan terkait dengan penelitian ini. Apapun jawaban yang diberikan pada kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah, mohon kiranya bapak/ibu memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya sesuai dengan apa yang dirasakan. Segala informasi yang bapak/ibu berikan pada kuesioner ini hanya untuk kepentingan akademik dan tidak akan disebarluaskan. Atas perhatian dan waktu yang telah diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Hormat Saya,



Mochammad Chanafi

I. IDENTITAS RESPONDEN

Gender :

- Laki-Laki
- Perempuan

Usia :

- 20-30 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun
- >50 tahun

Lama Bekerja :

- <10 tahun
- 10-20 tahun
- >20 tahun

Pendidikan :

- SMA/Sederajat
- D1-D3
- S1-S3

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Pilih jawaban dengan memberikan tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai. Penilaian dilakukan berdasarkan skala, dengan ketentuan sebagai berikut:
 - 1 = Sangat tidak setuju (STS)
 - 2 = Tidak setuju (TS)
 - 3 = Netral (N)
 - 4 = Setuju (S)
 - 5 = Sangat setuju (SS)
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban
3. Mohon memberikan jawaban yang paling sesuai dengan yang dirasakan

III. DAFTAR PERTANYAAN

Kecerdasan Emosional

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mampu mengenali emosional diri saya sendiri					
2.	Saya percaya diri atas kemampuan yang saya miliki					
3.	Saya mampu mengendalikan diri dalam segala situasi					
4.	Saya selalu berhati-hati dalam bersikap					
5.	Saya selalu berkeinginan untuk berkembang					
6.	Saya selalu berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
7.	Saya mampu memahami perasaan orang lain					
8.	Saya tidak merasa canggung ketika berinteraksi dengan orang yang tidak saya kenal					
9.	Saya mampu menjalin komunikasi yang baik dengan orang lain					
10.	Saya mampu memengaruhi orang lain untuk menerima ide saya					

Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya selalu didorong untuk berinovasi atau memunculkan gagasan baru					
2.	Saya siap mengambil risiko pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
3.	Saya selalu ditekankan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat					
4.	Pimpinan selalu memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai job description yang harus dilakukan					
5.	Saya selalu bekerja dengan menekankan hasil yang maksimal					
6.	Instansi memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan yang optimal					
7.	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan					

8.	Saya selalu bekerja sesuai dengan prosedur					
9.	Saya ditekankan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim untuk hasil yang optimal					
10.	Saya saling percaya terhadap rekan kerja saya					
11.	Saya ditekankan untuk bekerja dengan giat dalam melaksanakan tanggung jawab					
12.	Saya selalu berusaha mematuhi peraturan meskipun tanpa ada pengawasan					
13.	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujud lingkungan kerja yang baik					
14.	Saya mampu mengedepankan visi dan misi instansi daripada kepentingan pribadi					

Kinerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan					
2.	Saya mampu bekerja dengan kemampuan maksimal					
3.	Saya mampu bekerja sesuai target					
4.	Saya mampu berusaha memenuhi harapan instansi					
5.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
6.	Saya mampu hadir kerja tepat waktu					
7.	Saya mampu mengurangi kesalahan dalam bekerja					
8.	Saya mampu menghemat biaya pengeluaran instansi					
9.	Saya mampu bekerja dengan baik walau tanpa pengawasan					
10.	Saya mampu bekerja dengan penuh tanggung jawab					
11.	Saya mampu menjaga keharmonisan dengan rekan kerja					
12.	Saya mampu menjalin kerja sama dengan rekan kerja					

Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden

Kecerdasan Emosional (X)

No	X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2	X5.1	X5.2
1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
7	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
8	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3
11	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4
12	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4
13	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3
14	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	4	5	5	2	2	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
20	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
21	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
22	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
24	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3
25	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
26	5	3	4	5	4	3	3	4	4	4
27	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
28	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3
29	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
30	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
31	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
33	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4
34	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
35	5	4	4	5	5	5	4	4	4	2
36	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3

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

79	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
81	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
82	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4
83	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
84	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3
90	4	3	4	4	4	3	3	3	5	5
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Budaya Organisasi (Z)

No	Z1.1	Z1.2	Z2.1	Z2.2	Z3.1	Z3.2	Z4.1	Z4.2	Z5.1	Z5.2	Z6.1	Z6.2	Z7.1	Z7.2
1	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
6	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
7	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
12	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
13	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3
14	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
15	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	2	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
21	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
22	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5
24	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5

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

66	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
70	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
71	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
74	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
75	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4
83	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
88	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5
90	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
91	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
92	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5

Kinerja Pegawai (Y)

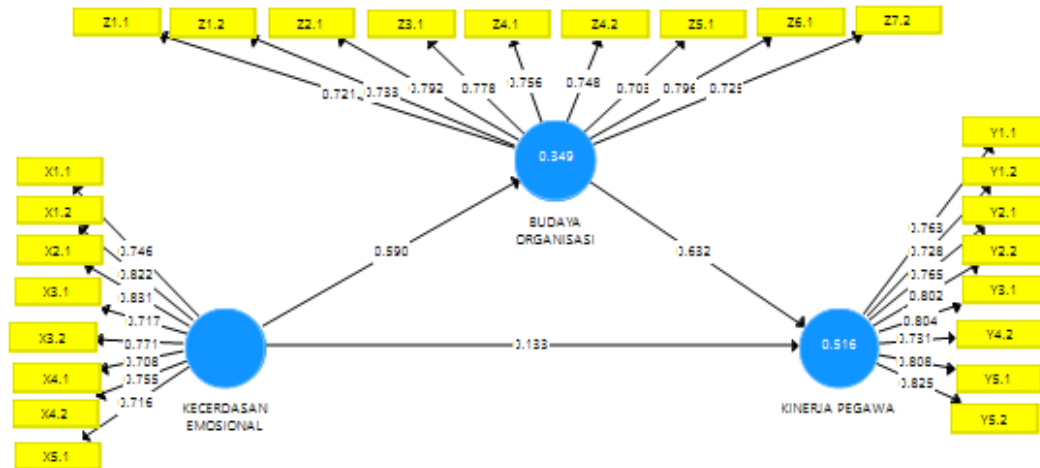
No	Y1.1	Y1.2	Y2.1	Y2.2	Y3.1	Y3.2	Y4.1	Y4.2	Y5.1	Y5.2	Y6.1	Y6.2
1	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
6	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
9	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4

12	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
13	4	5	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4
14	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
15	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
21	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
22	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
23	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
24	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
25	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
27	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4
28	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
29	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
30	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
31	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
35	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
37	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
45	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
46	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
47	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4

53	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
54	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
61	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
62	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
71	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
74	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
76	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
85	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
86	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 5 Data Output SmartPLS 3.3.7

Model Analisis



Outer Loading

	BUDAYA ORGANISASI	KECERDASAN EMOSIONAL	KINERJA PEGAWAI
X1.1		0,746	
X1.2		0,822	
X2.1		0,831	
X3.1		0,717	
X3.2		0,771	
X4.1		0,708	
X4.2		0,755	
X5.1		0,716	
Y1.1			0,763
Y1.2			0,728
Y2.1			0,765
Y2.2			0,802
Y3.1			0,804
Y4.2			0,731
Y5.1			0,808
Y5.2			0,825
Z1.1	0,721		
Z1.2	0,733		
Z2.1	0,792		
Z3.1	0,778		
Z4.1	0,756		
Z4.2	0,748		

Z5.1	0,703		
Z6.1	0,796		
Z7.2	0,725		

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASI	0,903	0,905	0,921	0,564
KECERDASAN EMOSIONAL	0,895	0,899	0,916	0,577
KINERJA PEGAWAI	0,907	0,910	0,925	0,607

Cross Loading

	BUDAYA ORGANISASI	KECERDASAN EMOSIONAL	KINERJA PEGAWAI
X1.1	0,461	0,746	0,497
X1.2	0,334	0,822	0,313
X2.1	0,474	0,831	0,352
X3.1	0,460	0,717	0,399
X3.2	0,567	0,771	0,430
X4.1	0,444	0,708	0,309
X4.2	0,408	0,755	0,408
X5.1	0,359	0,716	0,293
Y1.1	0,547	0,338	0,763
Y1.2	0,429	0,343	0,728
Y2.1	0,605	0,480	0,765
Y2.2	0,623	0,383	0,802
Y3.1	0,565	0,394	0,804
Y4.2	0,572	0,458	0,731
Y5.1	0,495	0,396	0,808
Y5.2	0,544	0,335	0,825
Z1.1	0,721	0,484	0,584
Z1.2	0,733	0,395	0,565
Z2.1	0,792	0,339	0,599
Z3.1	0,778	0,470	0,470
Z4.1	0,756	0,490	0,565
Z4.2	0,748	0,470	0,541
Z5.1	0,703	0,381	0,398
Z6.1	0,796	0,456	0,536
Z7.2	0,725	0,480	0,509

R-Square

	R Square	R Square Adjusted
BUDAYA ORGANISASI	0,349	0,341
KINERJA PEGAWAI	0,516	0,506

Predictive Relevance (Q-Square)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
BUDAYA ORGANISASI	828,000	674,338	0,186
KECERDASAN EMOSIONAL	736,000	736,000	
KINERJA PEGAWAI	736,000	515,322	0,300

Path Coefficients/Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA PEGAWAI	0,632	0,633	0,086	7,350	0,000
KECERDASAN EMOSIONAL -> BUDAYA ORGANISASI	0,590	0,607	0,079	7,516	0,000
KECERDASAN EMOSIONAL -> KINERJA PEGAWAI	0,133	0,147	0,106	1,253	0,211








Mediation/Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KECERDASAN EMOSIONAL -> BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA PEGAWAI	0,373	0,384	0,073	5,103	0,000

Lampiran 6 Bukti Konsultasi

BUKTI KONSULTASI

Nama : Mochammad Chanafi
NIM/Program Studi : 18510121/Manajemen
Pembimbing : Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM
Judul Skripsi : Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Pegawai Dimendiasi Oleh Budaya Organisasi (Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Dosen Pembimbing
1	22 Desember 2021	Pengajuan <i>Outline</i>	1. 
2	25 Februari 2022	Proposal BAB 1	2. 
3	20 April 2022	Proposal BAB 1,2,3	3. 
4	27 Mei 2022	Revisi dan ACC Proposal	4. 
5	29 Juli 2022	Seminar Proposal	5. 
6	3 Agustus 2022	Revisi dan Pengesahan Proposal	6. 
7	6 September 2022	Skripsi BAB 4 dan 5	7. 
8	6 Oktober 2022	Revisi dan ACC Keseluruhan	8. 

Malang, 6 Oktober 2022
Mengetahui

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 197406042006041002

Lampiran 7 Bukti Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : MOCHAMMAD CHANAFI
NIM : 18510121
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi (Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	21%	5%	14%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 6 Oktober 2022
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 8 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Mochammad Chanafi

Tempat, tanggal lahir : Jombang, 16 Juli 1999

Alamat Asal : Dsn. Mojotengah, RT/RW. 002/004, Kec.
Bandarkedungmulyo, Kab. Jombang

Alamat di Malang : Jl. Candi VI D, No. 167, Karangbesuki, Kec. Sukun, Kota
Malang

Telepon/Hp : 081553077004

E-mail : hanafimochammad46@gmail.com

Pendidikan Formal

2004-2006 : TK Bustanul Muta'allimin

2006-2012 : SDN Mojokambang 1

2012-2015 : SMP Negeri 1 Kertosono

2015-2018 : SMA Negeri 1 Kertosono

2018-2022 : S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2018-2019 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang

2019-2020 : Program Pengembangan Bahasa Inggris (PPBI) UIN
Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

- Pengurus Sie Kerohanian Islam SMA Negeri 1 Kertosono tahun 2017
- Pengurus Bidang PSDM Ikatan Mahasiswa Jombang (IMJ) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2019-2020
- Koordinator Pengurus Bidang PSDM Ikatan Mahasiswa Jombang (IMJ) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2020-2021
- Koordinator Pegurus Biro Peralatan UKM Seni Religius UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2020