

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS KECERDASAN EMOSIONAL DAN
KARAKTER KARYAWAN**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Didik Meining Prasetyo Utomo

NIM. 20402000022

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

SEMARANG

2022

HALAMAN PERSETUJUAN

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KECERDASAN EMOSIONAL DAN KARAKTER KARYAWAN

Disusun oleh :

Didik Meining Prasetyo Utomo

20402000022

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 April 2022

Pembimbing,



Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM
NIK. 210499042

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS Kecerdasan Emosional dan Karakter Karyawan

Di susun Oleh :

DIDIK MEINING PRASETYO UTOMO

NIM : 20402000022

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 12 Mei 2022

Susunan Dewan Penguji

Penguji I

Dr. H. Marno Nugroho, SE.,MM

Penguji II

Dr. H. Budhi Cahyono, SE., M.Si

Pembimbing

Dr. H. Arnan Adhiatma, SE., MM

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Semarang, 23 Juni 2022

Kepala Program Studi Manajemen



Nurhidayati, SE. M.Si. Ph. D.

Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE., M.Si

NIK : 210493032

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Didik Meining Prasetyo Utomo
NIM : 20402000022
Program Studi : Megister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi~~
dengan judul :

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS
KECERDASAN EMOSIONAL DAN KARAKTER KARYAWAN.

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non eksklusif untuk di simpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencatumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh sungguh, apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 23 Juni 2022

Yang Menyatakan,

UNISSUA
جامعة السلطان ابي سفيان ال اسلامية



Didik Meining Prasetyo Utomo

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja SDM. Mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pengaruh karakter karyawan terhadap kinerja SDM dan menganalisis dampak karakter karyawan terhadap kecerdasan emosional. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Perkreditan Rakyat BKK Kota Semarang yang berjumlah 120 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus sehingga seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Sehingga jumlah karyawan yang menjadi responden adalah 120 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode partial least square dengan bantuan SmartPLS versi 3. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Karakter karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM dan karakter karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional terbukti mampu memediasi pengaruh tidak langsung karakter karyawan terhadap kinerja SDM karyawan.

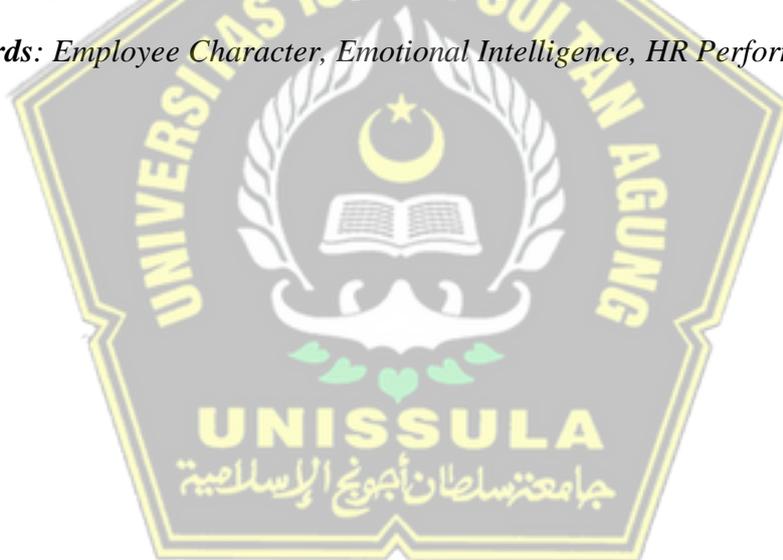
Kata Kunci: Karakter Karyawan, Kecerdasan Emosional, Kinerja SDM



ABSTRACT

This study was conducted to analyze the effect of emotional intelligence on HR performance. Describe and analyze how the influence of employee character on HR performance and analyze the impact of employee character on emotional intelligence. The population in this study were employees of the Rural Bank BKK Semarang City, which opened 120 employees. The sampling technique used is the census method so that the entire population becomes the research sample. So the number of employees who become respondents is 120 people. The data analysis technique used is the partial least square method with the help of SmartPLS version 3. The conclusion of the study shows that emotional intelligence has a positive effect on HR performance. Employee character has a positive effect on HR performance and employee character has a positive and significant effect on emotional intelligence. Emotional intelligence is proven to be able to mediate the indirect effect of employee character on employee HR performance.

Keywords: *Employee Character, Emotional Intelligence, HR Performance*



KATA PENGANTAR

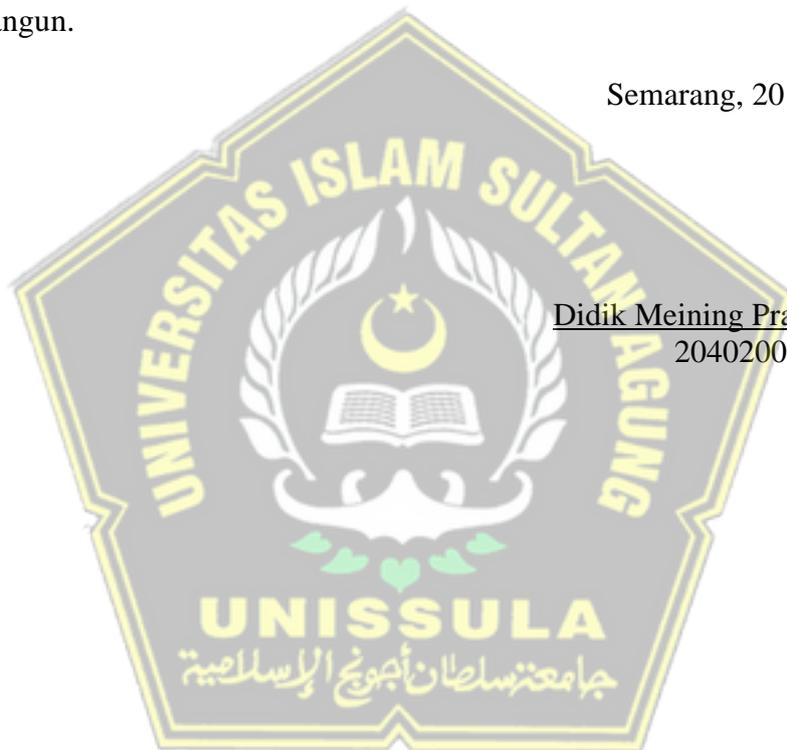
Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul **“ Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Kecerdasan Emosional dan Karakter Karyawan ”**. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan ini banyak mendapat bimbingan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak/Ibu Dosen yang telah membimbing dengan cermat dan memberi masukan sehingga penelitian yang dilakukan membuahkan hasil maksimal.
2. Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si., selaku Ketua Program Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Seluruh Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
4. Sahabat dan teman-teman selama kuliah Angkatan 68 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan semangat tiada henti.
5. Keluarga tercinta khususnya ibu, istri dan anak-anakku yang telah memberikan doa, support dan pengertian demi penelitian ini.

6. Semua pihak yang membantu baik secara langsung ataupun tidak langsung dalam penyusunan ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari atas kekurang sempurnaan penelitian Tesis ini, maka penulis memohon maaf atas kekurangan serta menerima kritik dan saran yang membangun.

Semarang, 20 April 2022



Didik Meining Prasetyo Utomo
20402000022

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	12
2.2 Kecerdasan Emosional.....	15
2.3 Karakter Karyawan.....	19
2.4 Model Empirik Penelitian.....	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Variabel dan Indikator.....	23
3.3 Sumber Data.....	26
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.5 Populasi dan Sampel.....	27
3.6 Teknik Analisis.....	27
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	27

3.6.1	<i>Structural Equational Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)</i> ..	28
3.6.2	Uji Kualitas Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	29
3.6.3	Uji Akurasi Model (<i>Inner Model</i>).....	30
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		32
4.1	Analisis Deskripsi Responden.....	32
4.2	Analisis Deskriptif Variabel.....	34
4.2.1	Karakter Karyawan	36
4.2.2	Kecerdasan Emosional.....	38
4.2.3	Kinerja SDM.....	40
4.3	Permodelan <i>Partial Least Square (PLS)</i>	42
4.3.1	Analisis Outer Model.....	43
4.3.1.1	Analisis Validitas Diskriminan.....	43
4.3.1.2	Analisis Validitas Konvergen.....	45
4.3.1.3	Analisis Unidimensionality	46
4.3.1.4	Analisis Multikolinieritas.....	47
4.3.2	Analisis Inner Model.....	48
4.3.2.1	Uji Koefisien Determinasi.....	48
4.3.2.2	Uji Relevansi Prediktif.....	49
4.3.2.3	Uji <i>Goodness of Fit</i>	49
4.3.3	Persamaan Outer Model dan Inner Model.....	50
4.3.4	Uji Hipotesis (Uji t Statistik).....	52
4.3.5	Uji Pengaruh Tidak Langsung	54
4.4	Pembahasan Hasil Analisis Penelitian.....	54
4.4.1	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja SDM	54
4.4.2	Pengaruh Karakter Karyawan terhadap Kinerja SDM.....	55
4.4.3	Pengaruh Karakter Karyawan terhadap Kecerdasan Emosional.....	56
BAB V PENUTUP.....		58
5.1	Kesimpulan.....	58
5.2	Saran.....	59
5.3	Keterbatasan Penelitian	60

5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	61
	DAFTAR PUSTAKA	62
	LAMPIRAN.....	67



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran	23
Tabel 4. 1 Hasil Analisis Deskripsi Responden	32
Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif Karakter Karyawan	36
Tabel 4. 3 Hasil Analisis Deskriptif Kecerdasan Emosional	38
Tabel 4. 4 Hasil Analisis Deskriptif Kinerja SDM	40
Tabel 4. 5 Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan	43
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel.....	44
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen.....	45
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Uji Unidimensionality	46
Tabel 4. 9 Hasil Analisis Uji Multikolinieritas	47
Tabel 4. 10 Hasil Uji Koefisien Determinasi	48
Tabel 4. 11 Hasil Uji Relevansi Prediktif	49
Tabel 4. 12 Hasil Uji Goodness of Fit.....	49
Tabel 4. 13 Hasil Uji Hipotesis.....	52
Tabel 4. 14 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	54



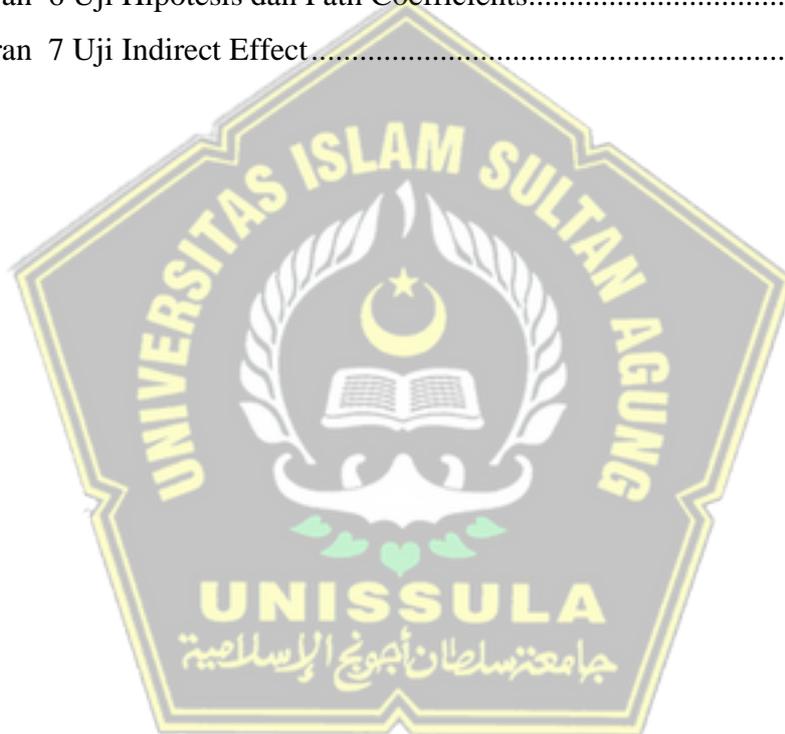
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	22
Gambar 4. 1 Model Analisis PLS Penelitian	42
Gambar 4. 2 Model Persamaan Outer Model dan Inner Model.....	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	67
Lampiran 2 Tabulasi Data.....	72
Lampiran 3 Rekap Analisis Deskriptif Variabel.....	82
Lampiran 4 Analisis Outer Model.....	83
Lampiran 5 Analisis Inner Model.....	85
Lampiran 6 Uji Hipotesis dan Path Coefficients.....	86
Lampiran 7 Uji Indirect Effect.....	86



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era Globalisasi seperti sekarang ini, suatu perusahaan diharapkan harus mampu berkompetisi agar sebuah perusahaan bisa bertahan dan tetap berkembang di tengah persaingan yang ketat. Di tengah berjalannya ekonomi pasar bebas maka ada konsekuensi perusahaan-perusahaan harus menyiapkan dan memiliki tenaga Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki karakteristik daya saing tinggi. Peran sumber daya manusia sangat diperlukan untuk dapat menerima segala perubahan yang terjadi. Maka dari itu dibutuhkan adanya fokus pengembangan nilai SDM yang kuat di dalam sebuah organisasi dengan tujuan peningkatan kinerja serta sebagai salah satu upaya mencapai keuntungan strategis dari segi kinerja SDM maupun potensi profit yang dapat diraih (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Dalam menjaga nilai kualitas sumber daya manusia di dalam sebuah instansi atau perusahaan, salah satu langkah penting yang perlu dilakukan merupakan pengembangan nilai kompetensi dan keahlian yang dimiliki sumber daya manusia. Peningkatan nilai kompetensi cenderung dilakukan instansi melalui pemberian nilai motivasi yang berkelanjutan, pengembangan pengetahuan karyawan melalui peningkatan pola berpikir karyawan untuk menghadapi lingkungan bisnis dengan tujuan peningkatan perilaku inovasi (Mulang, 2021).

Dengan memahami kondisi tersebut para pengusaha ataupun badan usaha dituntut untuk berupaya secara aktif mencari jalan keluar dengan tujuan untuk dapat mempertahankan keunggulan perusahaan. Perusahaan berperan penting serta dapat mempengaruhi daya inovasi dan kemampuan organisasi dalam menyerap pengetahuan serta kompetensi yang dimiliki pihak karyawan. Beragam aspek ini dimaksudkan untuk mengefektifkan realisasi manajemen sumber daya manusia. Efektifitas sumber daya manusia sendiri diartikan sebagai aspek penting di dalam meraih nilai kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dimana efektifitas sumber daya manusia mencakup aspek kinerja SDM yang sesuai keinginan instansi, terciptanya nilai komitmen sumber daya manusia bagi organisasi serta rasa kepuasan karyawan untuk bekerja secara konsisten bagi organisasi (Fesharaki & Sehat, 2017).

Sumber daya manusia adalah jantung dari organisasi, yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, inovasi, dan kapabilitas karyawan. Dalam bisnis kontemporer, kemampuan untuk membentuk inovasi strategis sangat penting untuk memberikan kinerja yang efektif dan efisien, pentingnya menerapkan pemikiran strategis, perencanaan strategis dan inovasi strategis, dengan mengeksplorasi peran holistik dimana modal manusia mengarah pada kinerja organisasi (Al-Qershhi et al., 2021). Dalam membangun nilai kinerja karyawan di dalam instansi tentu dibutuhkan adanya karakter karyawan yang baik dari segi individu, mampu bekerja secara tim serta mengedepankan dicapainya tujuan organisasi (Almutairi & Alsawalhah, 2020).

Dalam riset ini faktor-faktor potensial yang diduga mampu mempengaruhi nilai kinerja sumber daya manusia mencakup kecerdasan emosional dan karakter karyawan. Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) menjadi variabel determinan kuat karyawan dalam menetapkan keputusan-keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan kecerdasan emosional menjadi konsepsi yang menjabarkan mengenai kapabilitas atau kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam memelihara serta menjaga emosionalnya pada beragam kondisi kerja yang sedang dihadapi (Kotsou et al., 2019). Kecerdasan emosional sendiri didefinisikan sebagai kemampuan dalam mengidentifikasi, mengekspresikan, memahami, mengatur dan mempergunakan emosi dengan sebaik mungkin dalam kondisi apapun (Kotsou et al., 2019).

Penelitian oleh Ali et al (2020) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) sebagai bagian dari kecerdasan sosial, yang berhubungan dengan kemampuan individu untuk mengatur dirinya sendiri pribadi, dan emosi serta perasaan orang lain. Ini membantu mereka membedakan dan mengelola cara logika berpikir serta tindakan-tindakan yang diperlukan di dalam melaksanakan pekerjaan. *Emotional intelligence* juga membantu memahami dan mengatur perasaan, emosi dan pengetahuan emosional. Terdapat 3 komponen EI, pertama adalah menilai dan mengartikulasikan emosi pada diri sendiri dan orang lain yang terkait dengan kesadaran ekspresi verbal dan non-verba. Kedua adalah mengadaptasi emosi pada diri sendiri dan individu lain. ketiga adalah penggunaan emosi dengan cara yang adaptif sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi.

Adanya manajemen emosi yang baik akan mendorong karyawan untuk menghasilkan nilai kebijakan serta keputusan yang tepat bagi instansi guna mendorong nilai kinerja menjadi semakin baik. Kecerdasan emosional yang tinggi akan memberikan karyawan kemampuan dalam memutuskan suatu kebijakan dengan lebih tenang, lebih tepat serta didasarkan pada kondisi lapangan dan tidak hanya berdasarkan pada emosi yang dirasakan sementara waktu. Kebijakan yang lebih tepat ini kemudian mendorong nilai kinerja yang dihasilkan menjadi semakin baik dan efektif (Nightingale et al., 2018).

Penjelasan-penjelasan tersebut didukung hasil analisis penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chong et al., (2020); Makkulawu et al., (2022); Nightingale et al., 2018 dan Siahaan (2018) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi nilai *emotional intelligence* yang dimiliki oleh seorang karyawan akan berdampak terhadap semakin tingginya nilai kinerja SDM (*employee performance*) yang dihasilkan pihak instansi. Kemudian terdapat hasil analisis penelitian lain yang berakibat pada munculnya riset gap atau inkonsistensi hasil analisis penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Jamshed & Majeed (2019) serta Wen et al (2019) menyimpulkan bahwa *emotional intelligence* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Kemudian faktor kecerdasan emosional atau *emotional intelligence* diduga dapat dipengaruhi oleh nilai karakter karyawan atau *employee character*. Karakter karyawan atau (*employee character*) didefinisikan oleh Monzani et al (2019) sebagai nilai dan perilaku psikologis seorang karyawan yang diterapkan di dalam melaksanakan beragam pekerjaan yang diberikan instansi dimana nilai perilaku

mampu dilihat dari seberapa besar usaha karyawan dalam mencapai target organisasi. Karakter karyawan menjadi faktor penting di dalam membentuk hubungan relasional antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Karyawan yang mempunyai nilai karakter yang tinggi didukung dengan sifat yang baik berpotensi kuat menaikkan nilai kinerja sumber daya manusia di dalam sebuah instansi. Karakter karyawan menjadi dasar kuat bagi perusahaan dalam memajukan kemampuan perusahaan ke arah yang lebih baik dari waktu ke waktu. Faktor karakteristik karyawan menjadi sumber daya kuat yang dapat dipergunakan karyawan dalam meningkatkan nilai potensi kerja yang dimilikinya termasuk dalam melakukan pengelolaan emosional dimana hal ini tergolong ke dalam nilai *emotional intelligence* atau EI (Fabio & Kenny, 2019).

Karakter atau kepribadian karyawan menjadi konsep penting dalam memberikan dorongan terhadap munculnya tingkat kecerdasan emosional seorang karyawan. Karyawan dengan nilai kepribadian yang baik cenderung tidak mengedepankan emosi di dalam menghadapi permasalahan di dalam lingkup pekerjaan maupun lingkup lainnya (Reinhardt & Enke, 2020). Nilai karakteristik karyawan yang baik akan membentuk pola berpikir yang lebih terbuka, lebih tenang, mengesampingkan egoisme serta lebih berfokus pada pencapaian nilai organisasi yang dapat dihasilkan dimana perilaku-perilaku tersebut merupakan indikasi penting dari tingkat kecerdasan emosional seseorang yang semakin tinggi (Reinhardt & Enke, 2020).

Penjelasan-penjelasan tersebut didukung pada hasil analisis penelitian terdahulu yang dilakukan oleh de Looft et al (2018); Fabio & Kenny (2019);

Reinhardt & Enke (2020); serta Carr *et al* (2018) menyimpulkan bahwa semakin tinggi nilai *employee character* akan berdampak terhadap nilai *emotional intelligence* karyawan yang semakin tinggi. Kemudian terdapat hasil analisis penelitian lain yang berakibat pada munculnya riset gap (*research gap*) atau inkonsistensi hasil analisis penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Abe *et al* (2018) dan Chaudhry *et al* (2015) menyimpulkan bahwa *emotional character* tidak memberikan nilai pengaruh signifikan terhadap nilai *emotional intelligence*.

Kemudian variabel karakter karyawan juga berpeluang besar dalam memberikan pengaruh terhadap nilai kinerja SDM (*employee performance*) yang dapat dihasilkan. Karyawan yang masuk ke suatu organisasi akan membawa kemampuan, kepribadian, persepsi dan juga sikap, semua adalah karakter yang dimiliki oleh individu. Karakteristik individu adalah orang memandang berbagai hal yang berbeda akan berperilaku berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian yang berbeda dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan. Karakter karyawan yang baik, etos kerja tinggi, memiliki nilai kerendahan hati (*humility*) serta mampu menghargai karyawan lain baik rekan kerja, atasan serta bawahan akan berdampak terhadap nilai kerja yang semakin tinggi karena karyawan tersebut mampu membimbing dirinya sendiri untuk bekerja dengan lebih baik serta didukung oleh jalinan relasional instansi yang positif (Miao *et al.*, 2020). Karyawan yang mempunyai nilai karakter yang baik, tidak mudah tersinggung, beretos kerja tinggi, mengutamakan pencapaian tujuan organisasi dan

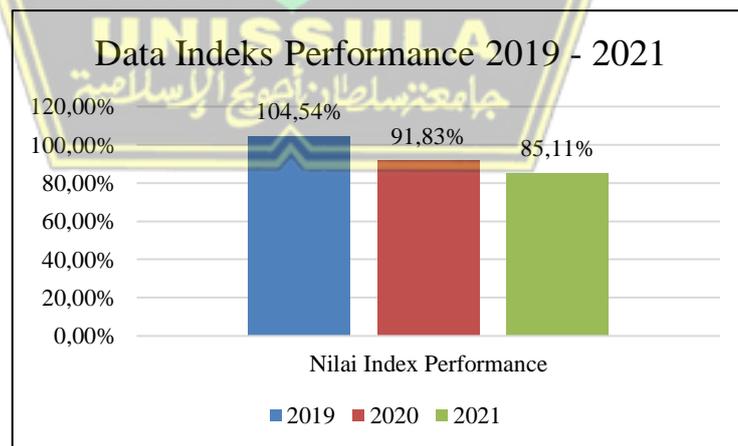
dapat bekerja sama dengan baik akan mendorong nilai kinerja yang dihasilkannya bagi organisasi menjadi semakin tinggi.

Karyawan yang masuk ke suatu organisasi akan membawa kemampuan, kepribadian, persepsi dan juga sikap, semua adalah karakter yang dimiliki oleh individu. Karakteristik karyawan adalah bagaimana orang lain/rekan kerja memandang berbagai hal yang berbeda akan berperilaku berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian yang berbeda dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan. Dengan semakin baiknya nilai karakter yang dimiliki seorang karyawan maka akan mendorong nilai kinerja yang dihasilkan karena karyawan dengan karakter yang baik lebih mudah diarahkan, tidak mengedepankan emosional, memiliki etos kerja tinggi serta lebih mampu bekerja sama dengan para karyawan lainnya.

Penjelasan-penjelasan ini didukung pada hasil analisis penelitian terdahulu yang dilakukan oleh S. H. Chong et al (2019); He et al (2019); Hsiao & Wang (2020) serta Tisu et al (2020) menghasilkan kesimpulan bahwa semakin tinggi nilai *employee character* berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja SDM. Kemudian terdapat hasil analisis penelitian lain yang berakibat pada munculnya riset gap atau inkonsistensi hasil analisis penelitian. Penelitian oleh Lin et al (2018) menyimpulkan bahwa *employee character* tidak memberikan nilai dampak secara signifikan terhadap kinerja SDM. Seijts & Milani (2021) menjelaskan bahwa Karakter adalah konstruksi yang sangat subyektif dan karenanya lebih sulit untuk didefinisikan dan dinilai daripada kompetensi atau keahlian tertentu. Adero &

Odiyo (2020) menyatakan bahwa sikap negatif karyawan dapat menurunkan semangat tim kerja dan harus dibatasi dengan mengidentifikasi masalah sikap yang meningkat pada waktu yang tepat sehingga dapat mengubah situasi yang berpotensi menurunkan nilai produktifitas di tempat kerja secara berkelanjutan.

Pada penelitian ini, studi yang dilakukan difokuskan pada instansi PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK Kota Semarang (Perseroda), Instansi ini dipilih karena merupakan instansi dimana pihak peneliti bekerja sehingga memudahkan peneliti melakukan analisis langsung terhadap subjek penelitian yang dipilih. Selain itu dalam instansi ini nilai karakter karyawan dan kecerdasan emosional menjadi aspek yang dipertimbangkan dalam memilih karyawan. Hasil observasi yang dilakukan pihak peneliti menemukan fenomena gap terkait kinerja karyawan yang terindikasi dari tingkat *index performance* (indeks kinerja) sebagai berikut (Sumber: Laporan Index Performance PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK Kota Semarang (Perseroda) Tahun 2019-2021):



Gambar 1. 1
Data Indeks Performance Karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK Kota Semarang 2019-2021

Berdasarkan pada grafik data *index performance* (IP) tersebut, teridentifikasi bahwa nilai IP karyawan rata-rata pada tahun 2019 adalah sebesar 104,54 % yang berarti nilai kinerja karyawan terbukti melebihi target yang ditetapkan instansi. Akan tetapi pada tahun 2019 nilai IP karyawan justru mengalami penurunan sebesar 12,72 % menjadi 91,83 %. Tahun 2021 mengalami penurunan kembali sebesar 6,72 % menjadi 85,11 %. Mengacu pada fenomena gap berupa penurunan nilai kinerja karyawan tersebut, maka mendasari pihak peneliti untuk menganalisa lebih lanjut terkait faktor-faktor yang diduga berperan penting di dalam fluktuasi nilai kinerja karyawan yang meliputi karakter karyawan (*employee character*) dan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Berpedoman atas latar belakang penelitian, adanya riset gap serta fenomena gap mengenai kinerja karyawan yang ditemukan maka peneliti menetapkan judul penelitian tesis yaitu “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Kecerdasan Emosional Dan Karakter Karyawan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) serta fenomena bisnis (*fenomena gap*) yang diperoleh, maka dapat di rumuskan permasalahan dalam studi ini adalah “*Bagaimana mengembangkan model kecerdasan emosional dan karakter karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia*”.

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) terhadap kinerja SDM (*employee performance*)?
2. Bagaimana pengaruh karakter karyawan (*employee character*) terhadap kinerja SDM (*employee performance*)?
3. Bagaimana pengaruh karakter karyawan (*employee character*) terhadap kecerdasan emosional (*emotional intelligence*)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pengaruh kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) terhadap kinerja SDM (*employee performance*).
2. Mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pengaruh karakter karyawan (*employee character*) terhadap kinerja SDM (*employee performance*).
3. Mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pengaruh karakter karyawan (*employee character*) terhadap kecerdasan emosional (*emotional intelligence*)?

1.4 Manfaat Penelitian

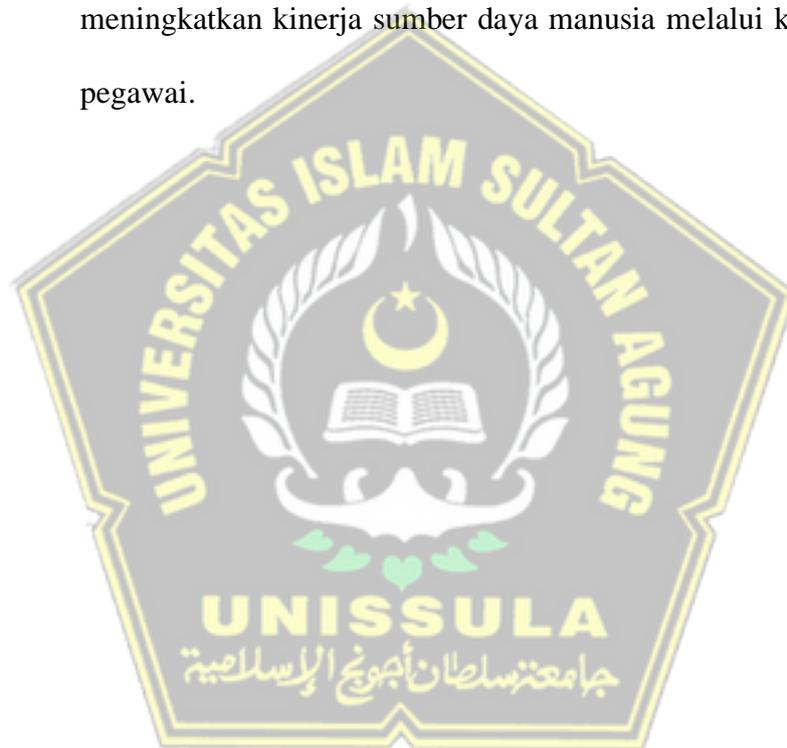
1. Manfaat Akademik

Secara Akademik studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang terpresentasikan berupa model pengembangan

peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kecerdasan emosional dan karakteristik pegawai.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini dapat di pakai Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kota Semarang, sebagai referensi atau bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan, khususnya dalam rangka untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui karakteristik pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Suatu perusahaan akan sukses tergantung pada kemampuannya dalam mengukur kinerja Sumber Daya Manusia dan menggunakan informasi hasil pengukuran tersebut untuk melakukan usaha perbaikan kinerja agar dapat sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tuntutan perubahan lingkungan bisnis. Menurut Fattah (2017) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi. Untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan/instansi pemerintahan, karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. kinerja pegawai merupakan tolak ukur bagi Instansi yang terkait untuk menilai kemampuan, produktifitas dan memberikan informasi yang berguna bagi hal-hal yang berkaitan dengan pegawai.

Menurut Schoenherr (2012) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu yang tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan”. Suatu perusahaan pada dasarnya harus dapat memberikan kinerja tertentu sesuai dengan tujuannya pada masyarakat umum dan memberikan citra baik di mata para klien dari berbagai industri skala kecil maupun besar dan nasional maupun internasional.

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, namun juga dipengaruhi keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Sedangkan menurut Rouhomaa et al (2018) kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (Ability=A), motivasi (motivation=M) dan kesempatan (Opportunity=O) atau Kinerja = $f(A \times M \times O)$; artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Berdasarkan definisi- definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan kemampuan orang atau kelompok untuk memperoleh hasil sesuai tujuan perusahaan.

Menurut studi Saban et al (2020) kinerja diartikan hasil kerja yang sesungguhnya dapat dicapai oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas. Agar pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi, maka pengawasan oleh pimpinan perlu dilaksanakan mengingat kemungkinan dapat terjadi kesalahan dalam melaksanakan atau merealisasikan pekerjaan. Pengawasan dalam manajemen ini penting dilakukan agar kesalahan kinerja atau hasil kerja bawahannya yang terjadi dapat segera diperbaiki. Ada 3 (tiga) langkah dalam melaksanakan hal tersebut, yaitu : 1) membuat standar, 2) membandingkan kegiatan standar, dan 3) tindakan perbaikan. pengawasan mempunyai hubungan yang erat sekali dengan perencanaan (*planning*), kebijaksanaan (*policies*), tujuan (*objective*), pengorganisasian (*organizing*), dan dengan pengawasan itu sendiri (*control*).

Begitu juga dengan prosedur, pelaksanaan, dan kegiatan kegiatan lain harus diterapkan disamping metode dari pada pengawasan.

Menurut Asanudin (2020) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (*knowledge and skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam menjalankan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu seorang pegawai perlu ditempatkan pada suatu pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental yaitu suatu kondisi mental yang dapat mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

2.2 Kecerdasan Emosional

Menurut studi Mayer & Mills (2021) kecerdasan emosional adalah seperangkat kemampuan yang menjelaskan bagaimana persepsi dan pemahaman emosional orang bervariasi dalam akurasinya. kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memahami dan mengekspresikan emosi, mengasimilasi emosi dalam pikiran, memahami dan menalar dengan emosi, dan mengatur emosi dalam diri dan orang lain. Kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk merasakan dan mengekspresikan emosi, mengasimilasi emosi dalam pikiran, memahami dan menalar dengan emosi, dan mengatur emosi pada diri sendiri dan orang lain. kecerdasan itu sendiri sebagai kombinasi dari kemampuan mental dan sifat-sifat kepribadian. Pandangan bahwa emosi menyampaikan informasi tentang hubungan, bagaimanapun, menunjukkan bahwa emosi dan kecerdasan dapat bekerja bersama-sama.

Emosi mencerminkan hubungan antara seseorang dan teman, keluarga, situasi, masyarakat, atau lebih internal, antara seseorang. Misalnya, kegembiraan mungkin menunjukkan identifikasi seseorang dengan kesuksesan seorang teman; kesedihan mungkin menunjukkan kekecewaan terhadap diri sendiri. Kecerdasan emosional sebagian mengacu pada kemampuan untuk mengenali makna dari pola emosional tersebut dan untuk alasan dan pemecahan masalah. Menurut Cwalina & Drzewiecka (2019) menjelaskan bahwa emosi adalah setiap kegiatan atau pengolahan pikiran, perasaan, dan nafsu. Emosi adalah setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap. Emosi sadalah amarah, kesedihan, rasa takut, kenikmatan, cinta, terkejut, jengkel dan malu. Tepi luar lingkaran emosi diisi oleh suasana hati.

Sedangkan di luar suasana hati ada temperamen atau kesiapan untuk memunculkan emosi tertentu, penyebab murung, takut, dan gembira. Di luar bakat emosi ada gangguan emosi, seperti suasana hati, temperamen, dan gangguan emosi yang seharusnya dapat diatur secara harmonis, yang memunculkan suasana yang damai. Namun ada radar hati (hati nurani / fitrah) sebagai pembimbingnya. Oleh karena itu dapat di simpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemauan orang untuk mampu mengelola perilakunya sehingga menghasilkan sikap yang memberikan manfaat di lingkungannya.

Kecerdasan emosional seseorang mampu untuk mengetahui dan menanggapi perasaan mereka sendiri dengan baik dan mampu membaca dan menghadapi perasaan-perasaan orang lain dengan efektif. Berdasarkan teori kognitif menyatakan bahwa proses pemikiran dan perbedaan kondisi mental serta pengaruh faktor internal dan eksternal dalam menentukan hasil belajarnya seorang individu, faktor internalnya meliputi kecerdasan emosional yang artinya kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa (Carr et al., 2018).

Chong et al (2020) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh antara kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi kecerdasan emosional maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin rendah kecerdasan emosional yang dilakukan maka akan semakin rendah pula kinerja. Hal tersebut senada yang diungkapkan Daniel Goleman (Cwalina & Drzewiecka, 2019) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosi adalah :(1) Kemampuan seseorang untuk

mengenali emosi pribadinya sehingga tahu kelebihan dan kekurangannya; (2) Kemampuan seseorang untuk mengelola emosi tersebut; (3) Kemampuan seseorang untuk memotivasi dan memberikan dorongan untuk maju kepada diri sendiri; (4) Kemampuan seseorang untuk mengenal emosi dan kepribadian orang lain; (5) Kemampuan seseorang untuk membina hubungan dengan pihak lain secara baik. Jika kita memang mampu memahami dan melaksanakan kelima wilayah utama kecerdasan emosi tersebut, maka semua perjalanan bisnis atau karier apapun yang kita lakukan akan lebih berpeluang berjalan mulus. Beberapa aspek yang menjadi karakteristik umum kecerdasan diantaranya adalah : (a) Kemampuan untuk belajar dan mengambil manfaat dari pengalaman; (b). Kemampuan untuk belajar atau menalar secara abstrak; (c) Kemampuan untuk beradaptasi terhadap hal-hal yang timbul dari perubahan dan ketidakpastian lingkungan; (d) Kemampuan untuk memotivasi diri guna menyelesaikan secara tepat tugas-tugas yang perlu diselesaikan.

Studi Ahmad & Ambotang (2020) menjelaskan bahwa terdapat beberapa kajian lepas yang membuktikan bahwa kecerdasan emosi yang tinggi dapat mengurangi tahap stres dan tahap depresi (Petrides et al., 2018; Robinson et al., 2019). Petrides et al (2018) pula mendapati individu yang mempunyai nilai kecerdasan emosi yang tinggi mempunyai stres subjektif yang rendah, lebih sehat, sejahtera serta lebih baik. Kajian-kajian lepas juga menunjukkan bahwa hubungan antara kecerdasan emosi dengan stres. Kecerdasan emosi yang tinggi membolehkan individu mempunyai kemahiran yang baik dalam mengurus stres serta menunjukkan dan mengurus emosi mereka (Kotsou et al., 2019).

Studi Sonitra & Ekowati (2020) mengutip pendapat McClelland (dalam Goleman, 2000) mengatakan bahwa kecerdasan intelektual yang dimiliki seseorang seperti kemampuan akademik bawaan, nilai rapor, dan lulusan pendidikan tinggi tidak dapat memprediksi seberapa baik kinerja seseorang pada saat sudah bekerja atau seberapa tinggi sukses yang dicapai dalam hidupnya. Sebaliknya ia menyatakan bahwa kecakapan khusus seperti empati, disiplin diri, dan inisiatif, mampu membedakan orang sukses dari mereka yang berprestasi biasa-biasa saja. Peran kecerdasan intelektual dalam dunia kerja ternyata hanya menempati posisi kedua setelah kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan kecerdasan sosial dalam menentukan peraih prestasi puncak. Kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang akan berpengaruh terhadap pembawaan individu itu sendiri dalam berinteraksi dengan masyarakat maupun lingkungan kerja serta kemampuan untuk mengontrol diri terhadap peristiwa yang terjadi sehingga akan berdampak pada kinerjanya. Selain itu, kecerdasan emosional akan mempengaruhi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh individu tersebut.

Menurut A. A. Zaid et al (2020) kecerdasan emosional terbagi menjadi empat yaitu: kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial dan manajemen hubungan. Semua elemen ini mempengaruhi komitmen terhadap organisasi dan menciptakan lingkungan yang kondusif. Berdasar uraian diatas, maka hipotesis yang di ajukan adalah :

H1 : Bila kecerdasan emosional semakin baik maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat.

2.3 Karakter Karyawan

Menurut Parashakti et al (2020) karakteristik individu adalah perbedaan individu dengan individu lainnya. Karakteristik individu didalam perusahaan merupakan suatu hal yang nyata, hal tersebut dikarenakan setiap karyawan yang ada di perusahaan memiliki karakter yang berbeda. Karyawan atau sumber daya manusia adalah orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada perusahaan agar dapat tetap terjaga eksistensinya.

Studi Fabio & Kenny (2019) menjelaskan karakter individu merupakan sikap atau perilaku individu dalam melakukan suatu pekerjaan karena dalam suatu organisasi terdapat berbagai macam katakarakteristik yang berbeda-beda antar karyawan yang satu dengan yang lain. Seorang pemimpin jika mengi-nginkan organisasi yang dipimpinnya dapat mencapai tujuan yang diinginkan maka perlu mengetahui perilaku individu (karyawan) yang ada dalam organisasi tersebut agar pemimpin dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan dengan mudah untuk mencapai kinerja yang tinggi atau prestasi kerja.

Menurut studi Chaudhry et al (2015) karakteristik individu yaitu minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja menurut. Buil et al (2019) mengemukakan bahwa karakteristik individu yang berbeda-beda meliputi kebutuhannya, sikap dan minat. Perbedaan tersebut dibawa ke dunia kerja sehingga motivasi setiap individu berbeda beda. Karakteristik individu yang dimiliki seseorang, unik atau berbeda satu dengan yang lainnya.

Menurut Agarwal & Avey (2020) cara untuk memanfaatkan sumber daya manusia untuk keunggulan kompetitif dengan menunjukkan nilai potensi kekuatan

karakter karyawan. Secara khusus menunjukkan hubungan antara kekuatan individu dan kinerja agar lebih kreatif. Kreatifitas dapat mengarahkan pada inovasi dan penerapan ide-ide baru dan berguna untuk keberhasilan organisasi. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ***karakter karyawan merupakan sikap dan perilaku seseorang yang dapat membawa dan mendorong kemajuan perusahaan.***

Pencapaian visi serta misi perusahaan berkesinambungan dengan peran individu tersebut, pada kedudukan perseorangan terdapat beberapa karakter dari beberapa perseorangan yang melingkupi : ciri biografis seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, ciri diri, sikap dan tingkatan skill merajai sikap di tempat kerja. Selain dari karakteristik individu sendiri. Beberapa penelitian serta opini para ahli mengenai komponen yang menjelaskan pengaruh bagi kinerja karyawan dalam hal ini tim sales. Karakteristik individu diharapkan mampu menyelaraskan keadaan didalam bekerja dan tidak hanya itu saja tetapi pemimpin juga di tuntutan dalam sebuah organisasi perusahaan untuk selalu mampu memberikan suatu yang kondusif serta kenyamanan bekerja hingga di dapatkan karyawan yang tidak hanya bekerja saja namun sanggup sebagai bagian pencapaian yang diharapkan perusahaan (Firmansyah et al., 2021).

Studi Nisakurohma (2018) menjelaskan bahwa keberadaan manusia merupakan sumber daya yang paling istimewa, keistimewaan yang ada pada manusia adalah satu-satunya sumber daya di dalam perusahaan yang mempunyai pikiran, perasaan, dan kepribadian yang berbeda-beda. Kepribadian karyawan yang berbeda-beda menjadikan karyawan mempunyai ciri khas tersendiri sehingga membentuk suatu karakteristik individu pada karyawan. Baik buruknya

karakteristik individu karyawan tergantung bagaimana mereka mengaplikasikannya. Perbedaan karakteristik individu dapat menerangkan penyebab berbedanya kinerja karyawan yang satu dengan yang lain. Karakteristik merupakan ciri, tabiat, kebiasaan atau sifat yang membedakan seseorang dengan yang lain serta berkemampuan dalam mengarahkan tindakan seorang individu. Pengambilan tindakan ini bisa dikarenakan karakteristik individu yang memang berbeda tiap orang. Pandangan atau cara penilaian orang akan lingkungan kerja pun menjadikan kinerja antar karyawan bisa berbeda. Hal-hal diatas yang bisa berpengaruh pada tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan. Karakteristik karyawan yang baik akan mudah beradaptasi lingkungan tempat kerja dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang di ajukan adalah :

H2 : Bila karakter karyawan semakin baik maka kinerja sumber daya manusia semakin meningkat.

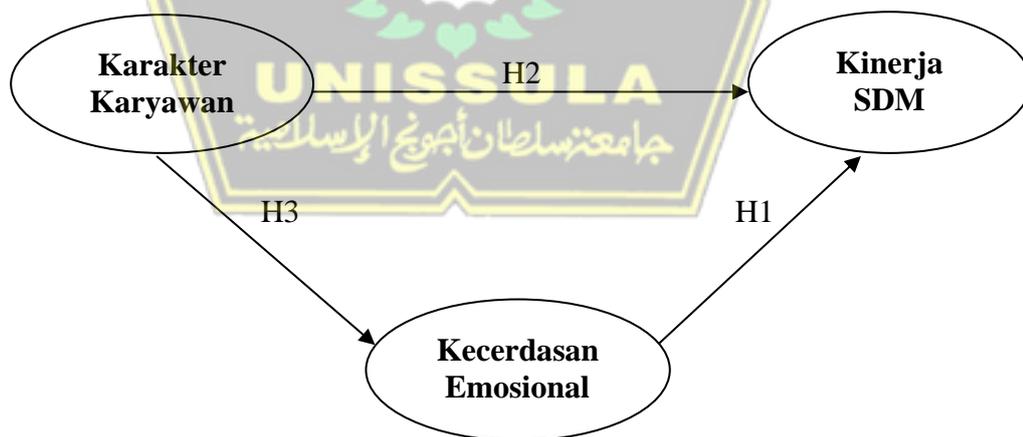
Studi Hsiao & Wang (2020) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah karakteristik individu atau karyawan. Karakteristik individu merupakan karakteristik yang melekat pada setiap individu. Perbedaan karakter individu menyebabkan perbedaan cara seseorang memandang bagaimana berkontribusi pada perusahaan. Seseorang akan memberikan kontribusi yang lebih untuk kemajuan perusahaan walaupun tidak mendapatkan penghargaan yang nyata, namun belum tentu orang lain merasakan hal yang sama sehingga berarti perbedaan karakteristik yang berbeda antara satu dengan yang lain. Dimana penempatan pegawai dirasa tidak sesuai dengan posisi pekerjaan yang dilakukan. Baik

karakteristik individu maupun pekerjaan akan semakin baik jika dibarengi dengan kecerdasan emosional. Semakin baik kecerdasan emosional seseorang akan semakin meningkatkan karakternya dan cara dia menghadapi pekerjaan yang dilakukannya. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Bila karakter karyawan semakin baik, maka kecerdasan emosional semakin meningkat.

2.4 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini Nampak pada Gambar 2.1 : gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia di pengaruhi oleh kecerdasan emosional dan karakter karyawan yang baik. Sedangkan kecerdasan emosional tumbuh dari karakter karyawan yang baik.



**Gambar 2. 1
Model Empirik Penelitian**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Menurut Ghozali (2013) merupakan penelitian yang menjelaskan tentang hubungan antara variabel penelitian yang berpengaruh dengan pengujian hipotesis. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karakter karyawan, kecerdasan emosional dan kinerja sumber daya manusia.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup karakter karyawan, kecerdasan emosional dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator tercantum dalam tabel 3.1.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Karakter Karyawan Merupakan sikap / perilaku karyawan yang dapat membawa dan mendorong kemajuan sebuah perusahaan	1. Konsistensi sikap karyawan dalam melayani konsumen 2. Ketepatan waktu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan 3. Kecepatan karyawan dalam	DiGennaro Reed <i>et al.</i> , (2018)

				melayani konsumen 4. Kemampuan karyawan bekerja sama 5. Nilai etika karyawan dalam berbicara dengan rekan kerja maupun atasan 6. Nilai kepribadian karyawan dalam bekerja 7. Sikap karyawan terhadap rekan kerja maupun atasan	
2.	Kecerdasan Emosional Kemampuan orang untuk mampu mengelola perilakunya sehingga menghasilkan sikap yang memberikan manfaat di lingkungannya	1.	Bersedia membantu tanpa mengharap imbalan. 2. Peka terhadap perasaan orang lain. 3. Mampu mengendalikan emosi dalam bekerja 4. Membalas kebaikan orang lain 5. Memiliki sifat simpati dan kepedulian 6. Bersedia memberi saran kepada rekan kerja yang sedang bermasalah	Karim (2020)	

3.	Kinerja SDM Merupakan kemampuan orang Atau kelompok untuk memperoleh hasil sesuai tujuan perusahaan.	<ol style="list-style-type: none">1. Komitmen terhadap pekerjaan yang diberikan2. Kuantitas tugas terselesaikan3. Kualitas hasil tugas yang mampu diberikan4. Nilai evaluasi kerja yang diperoleh.5. Rasa kepuasan dalam bekerja.6. Tercapainya target-target kerja karyawan7. Efisien dalam mengelola waktu kerja	Phiri (2020)
----	---	--	--------------



Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------

3.3 Sumber Data

Menurut Sugiono (2009) Sumber data primer adalah Sumber data yang diperoleh langsung dari objek penelitian melalui kuesioner yang di berikan kepada responden. Sumber data dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang pernah memperoleh tunjangan kinerja serta identitas karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kota Semarang. Jenis data yang digunakan yaitu jenis data primer. Menurut Kuncoro (2009) data primer adalah data yang di ambil dari sumber informasi secara langsung dari sumbernya. Data studi primer adalah mencakup : karakter karyawan, kecerdasan emosional dan kinerja sumber daya manusia.

Data skunder adalah adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah karyawan yang di peroleh dari BPR, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan referensi lain yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Studi ini metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, yang merupakan pengumpulan data secara langsung, dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada

pimpinan tersebut dalam amplop dan di kembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

3.5 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Perkreditan Rakyat BKK Kota Semarang dengan jumlah sebanyak 120 karyawan. Studi ini menggunakan model estimasi Maximum Likelihood (ML) besarnya sampel/sample size 100 – 200 (Imam Gozali, 2004) dan pendapat Hair dkk (1996) yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10. Oleh karena itu jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar $24 \times 5 = 120$ responden. Adapun metode pengambilan sampel adalah metode sensus sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Maka dari itu jumlah karyawan yang menjadi responden sebanyak 120 orang.

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan masing-masing variabel penelitian melalui jumlah frekuensi nilai dari skor jawaban yang diberikan responden sebagai perwujudan dari tanggapan responden terhadap pernyataan terkait variabel yang tertulis di dalam lembar kuesioner. Nilai indeks skala Likert yang digunakan adalah angka 1-10.

3.6.2 Uji Kualitas Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Ghozali (2014), uji kualitas pengukuran dilakukan untuk menilai validasi dan reliabilitas instrumen penelitian. Dalam menilai validasi dan reliabilitas terdapat beberapa kriteria antara lain sebagai berikut:

1. *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk mengukur seberapa besar korelasi konstruk latennya diukur berdasarkan indikatornya lebih baik dari indikator lainnya. Pengujian *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross factor loadings* yang didapat dari perbandingan nilai akar kuadrat dari AVE dengan nilai korelasi antar konstruk. Jika nilai akar kuadrat dari AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity*.

2. *Convergent Validity*

Ghozali (2014) menjelaskan *convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan SmartPLS. Ukuran Indikator reflektif individual dikatakan tinggi jika nilai *cross loading* $> 0,7$ dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dengan nilai *cross loading* berkisar antara 0,5 sampai dengan 0,7 dianggap cukup baik, maka dalam penelitian digunakan batas *cross loading* sebesar 0,5.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Ghozali (2014), menjelaskan dalam analisis faktor kofimatori, presentase rata-rata nilai AVE antar item atau indikator suatu set konstruk

laten merupakan ringkasan *convergent indicator*. Konstruk dapat dikatakan baik jika memenuhi kriteria yaitu apabila nilai AVE $\geq 0,5$.

4. Composite Reliability (Unidimensionality)

Composite reliability digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk. Dalam menilai reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha*. Indikator dan variabel dalam penelitian dapat dikatakan baik apabila memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* $\geq 0,7$.

3.6.3 Uji Akurasi Model (Inner Model)

Uji akurasi model (*inner model*) atau bisa disebut juga analisis pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Adapun uji yang digunakan untuk analisis model struktural atau *inner model* antara lain sebagai berikut:

1. Uji Koefisien Determinasi *R-Square* (R²)

Koefisien determinasi (*Adjusted R-Squared*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerapkan variasi variabel dependen. Nilai *Adjusted R-Squared* kecil yaitu mendekati 0 artinya kemampuan variasi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya jika nilai *Adjusted R-Squared* mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2014).

2. Uji t Statistik

Menurut Ghozali (2014) Uji Signifikansi Parsial (Uji t) bertujuan untuk menguji seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara parsial / individual. Pengujian hipotesis (uji t) dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi (sig) masing-masing variabel independen dengan taraf signifikansi yang digunakan sebesar 0,05. Jika nilai probabilitas sig < 0,05 maka hipotesis diterima yang artinya terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Namun apabila nilai probabilitas sig > 0,05 maka hipotesis ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh variabel independen dengan variabel dependen.

3. Uji *Indirect Effect*

Uji pengaruh tidak langsung atau sering disebut sebagai uji mediasi maupun *indirect effect* merupakan pengujian terhadap variable intervening penelitian apakah variable tersebut mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai indikasi dari pengujian ini didasarkan pada nilai signifikansi uji *indirect effect* PLS dengan asumsi variabel dianggap mampu memediasi apabila nilai sig *indirect effect* kurang dari 0,05.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskripsi Responden

Responden yang dianalisis pada penelitian ini adalah para karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK Kota Semarang (Perseroda) dengan jumlah sebanyak 120 karyawan. Para karyawan yang menjadi responden dideskripsikan kedalam kriteria usia, jenis kelamin (gender), masa kerja karyawan serta tingkat pendidikan terakhir karyawan. Berikut tabel hasil analisis deskripsi responden:

Tabel 4.1
Hasil Analisis Deskripsi Responden

No	Kriteria Responden	Jumlah	Persentase
1.	Usia		
	25-30 Tahun	7	6 %
	31-35 Tahun	6	5 %
	36-40 Tahun	18	15 %
	41-45 Tahun	33	28 %
	46-50 Tahun	35	29 %
	51-56 Tahun	21	18 %
2.	Gender		
	Laki-Laki	68	57 %
	Perempuan	52	43 %
3.	Masa Kerja		
	3-9 Tahun	18	15 %
	10-15 Tahun	32	27 %
	16-20 Tahun	31	26 %
	21-25 Tahun	20	17 %
	Diatas 25 Tahun	19	16 %
4.	Pendidikan Terakhir		
	SMA	6	5 %
	Diploma 3	14	12 %
	Sarjana S1	98	82 %
	Pasca Sarjana S2	2	2 %
	Jumlah Responden	120	100 %

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 2), 2022. Berdasarkan pada tabel hasil analisis deskripsi responden diketahui bahwa jumlah karyawan BPR BKK berusia 25 hingga 30 tahun adalah sebanyak 7 karyawan atau 6 %. Karyawan dengan usia 31 hingga 35 tahun sebanyak 6 karyawan atau 5 %, 36 hingga 40 tahun sebanyak 18 karyawan, 41 hingga 45 tahun sebanyak 33 karyawan, 46 hingga 50 tahun sebanyak 35 tahun dan 51 hingga 56 tahun sebanyak 21 tahun. Ini berarti karyawan yang berusia 46 hingga 50 tahun berjumlah paling banyak sementara karyawan yang berusia 25 hingga 30 tahun berjumlah paling sedikit. Penjelasan ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merupakan karyawan senior sehingga cenderung mempunyai nilai karakter yang lebih baik serta mampu mengelola emosional dengan lebih baik.

Untuk jenis kelamin (gender) karyawan laki-laki berjumlah lebih banyak yaitu 68 orang atau 57 % sementara karyawan perempuan berjumlah lebih sedikit 52 orang atau 43 %. Ini berarti pekerjaan-pekerjaan yang ada pada Bank BPR BKK Kota Semarang mayoritas diklasifikasikan bagi karyawan laki-laki dibandingkan perempuan sehingga jumlah karyawan laki-laki lebih banyak. Untuk masa kerja (*work period*) karyawan dengan masa kerja 3-9 tahun sebanyak 18 orang atau 15 %, 10-15 tahun 32 orang atau 27 %, 16-20 tahun 31 orang atau 26 %, 21-25 tahun 20 orang atau 17 % serta diatas 25 tahun sebanyak 19 orang atau 16 %. Ini berarti karyawan dengan masa kerja 10-15 tahun merupakan mayoritas sementara karyawan dengan masa kerja 3-9 tahun berjumlah minoritas. Penjelasan ini menjadi indikasi bahwa sebagian besar karyawan mempunyai tingkat periode masa kerja yang cukup panjang (10-15 tahun) sehingga telah mempunyai ketrampilan dan

kinerja yang bagus bagi instansi dalam meraih beragam target serta tujuan instansi yang ditetapkan.

Dari segi pendidikan terakhir karyawan dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 6 orang atau 5 %. Karyawan dengan tingkat pendidikan diploma 3 sebanyak 14 orang atau 12 %, sarjana S1 98 orang atau 82 % dan karyawan pasca sarjana S2 sebanyak 2 orang atau 2 %. Penjelasan ini menjadi indikasi bahwa sebagian besar karyawan adalah tamatan sarjana S1 sementara minoritas karyawan merupakan tamatan SMA sehingga para karyawan mempunyai tingkat kompetensi yang baik dalam memahami beragam jenis pekerjaan yang diberikan serta memiliki pola berpikir yang baik di dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisa deskriptif variabel dilakukan untuk menganalisa bagaimana penilaian karyawan terhadap variabel penelitian yang ditanyakan, berdasarkan pada nilai jawaban karyawan terhadap butir pertanyaan indikator yang diberikan. Untuk penilaian tersebut didasarkan pada nilai Skala Likert 1-10 dengan keterangan sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju Sekali
- 2 = Sangat Tidak Setuju
- 3 = Cukup Tidak Setuju
- 4 = Agak Tidak Setuju
- 5 = Tidak Setuju

- 6 = Setuju
 7 = Agak Setuju
 8 = Cukup Setuju
 9 = Sangat Setuju
 10 = Sangat Setuju Sekali

Untuk kriteria tingkat penilaian dihitung menggunakan rumus kalkulatif sebagai berikut (Van Laerhoven et al., 2004):

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Jawaban Tertinggi} - \text{Nilai Jawaban Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval Kelas} = \frac{10-1}{5}$$

$$\text{Interval Kelas} = \frac{9}{5} = 1,8$$

Kategori Kelas (5):

1. Sangat Rendah : 1,00 - 2,80
2. Rendah : 2,81 - 4,60
3. Sedang : 4,61 - 6,40
4. Tinggi : 6,41 - 8,20
5. Sangat Tinggi : 8,21 - 10,00

Berdasarkan pada penghitungan tersebut maka diperoleh hasil analisis deskriptif variabel yang dijelaskan pada sub bab di bawah ini:

4.2.1 Karakter Karyawan

Variabel karakter karyawan diukur dengan menggunakan 7 indikator dengan hasil analisis deskriptif dituliskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Hasil Analisis Deskriptif Karakter Karyawan

No	Indikator	Rata-Rata
1.	Konsistensi sikap karyawan dalam melayani konsumen	8.90
2.	Ketepatan waktu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan	8.78
3.	Kecepatan karyawan dalam melayani konsumen	8.53
4.	Kemampuan karyawan bekerja sama	8.58
5.	Nilai etika karyawan dalam berbicara	8.58
6.	Nilai kepribadian karyawan dalam bekerja	8.50
7.	Sikap karyawan terhadap rekan kerja maupun atasan	8.85
Nilai Rata-Rata Indikator Variabel Keseluruhan		8.67

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 3), 2022

Mengacu pada tabel 4.2 tersebut, diperoleh keterangan bahwa nilai rata-rata indikator variabel karakter karyawan secara keseluruhan adalah sebesar 8,67 yang berarti termasuk pada kategori sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa para karyawan memiliki sikap konsisten dalam melayani konsumen, dapat dengan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan, bertindak cepat dalam melayani konsumen, memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya, beretika dalam berbicara, memiliki kepribadian baik dalam melaksanakan pekerjaan serta sikap yang positif terhadap sesama rekan kerja maupun para atasan.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa para karyawan Bank BPR BKK Kota Semarang mempunyai nilai karakter yang sesuai dengan keinginan pihak instansi. Untuk nilai indikator konsistensi sikap karyawan dalam melayani konsumen memperoleh penilaian tertinggi. Artinya para karyawan menilai bahwa sikap konsisten dalam melayani para konsumen merupakan hal yang paling penting

untuk menjaga nilai kepercayaan dan menjaga hubungan relasi jangka panjang dengan para konsumen. Sementara indikator nilai kepribadian karyawan dalam bekerja memperoleh nilai terendah. Ini artinya masih terdapat karyawan yang merasa bahwa dirinya belum mampu menjadi karyawan dengan pribadi yang terbaik ketika melaksanakan pekerjaan sereta tanggung jawab perusahaan.

Selain itu pada hasil analisis deskriptif karakter karyawan ini masih terdapat karyawan yang menilai indikator konsistensi sikap karyawan dalam melayani konsumen, ketepatan waktu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, kecepatan karyawan dalam melayani konsumen, kemampuan karyawan bekerja sama, nilai etika karyawan dalam berbicara, nilai kepribadian karyawan dalam bekerja dan sikap karyawan terhadap rekan kerja maupun atasan dengan poin Skala Likert 5 dimana hal ini menunjukkan ketidaksetujuan (sumber: Lampiran 3). Ini berarti masih terdapat sebagian kecil karyawan yang merasa bahwa dirinya belum mempunyai tingkat konsistensi yang baik dalam melayani konsumen, terkadang masih kurang tepat waktu dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan, kurang cepat dalam memberikan pelayanan serta menyadari masih mempunyai kekurangan di dalam kepribadiannya di lingkungan kerja.

4.2.2 Kecerdasan Emosional

Variabel kecerdasan emosional diukur dengan menggunakan 6 indikator dengan hasil analisis deskriptif dituliskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Analisis Deskriptif Kecerdasan Emosional

No	Indikator	Rata-Rata
1.	Bersedia membantu tanpa mengharap imbalan.	9.01
2.	Peka terhadap perasaan orang lain.	8.87
3.	Mampu mengendalikan emosi dalam bekerja	8.30
4.	Membalas kebaikan orang lain	8.81
5.	Memiliki sifat simpati dan kepedulian	8.84
6.	Bersedia memberi saran kepada rekan kerja yang sedang bermasalah	8.81
Nilai Rata-Rata Indikator Variabel Keseluruhan		8.77

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 3), 2022

Mengacu pada tabel 4.3 tersebut, diperoleh keterangan bahwa nilai rata-rata indikator variabel kecerdasan emosional secara keseluruhan adalah sebesar 8,77 yang berarti termasuk pada kategori sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa para karyawan cenderung bersedia untuk membantu karyawan lain dalam bekerja tanpa mengharapkan nilai imbalan, mempunyai kepekaan yang baik terhadap perasaan orang lain, mampu mengendalikan emosi dengan baik dalam bekerja, suka membalas kebaikan orang lain, mempunyai sifat simpati dan kepedulian yang tinggi serta bersedia memberi saran kepada rekan-rekan kerja yang menghadapi permasalahan yang berdampak terhadap penurunan keabilitas kerja.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa para karyawan Bank BPR BKK Kota Semarang mempunyai tingkat kecerdasan emosional tinggi dalam melaksanakan beragam pekerjaan yang diberikan. Untuk nilai indikator bersedia membantu tanpa mengharap imbalan memperoleh penilaian tertinggi. Artinya para karyawan menilai bahwa kesediaan membantu rekan kerja merupakan aspek yang

begitu penting karena aspek ini berperan penting di dalam menjaga nilai relasional antara karyawan adanya relasional yang baik dapat menjaga tingkat kestabilan dari kecerdasan emosional para karyawan. Sementara untuk nilai indikator mampu mengendalikan emosi dalam bekerja memperoleh penilaian paling rendah diantara indikator lainnya. Ini artinya para karyawan merasa bahwa aspek mengendalikan tingkat emosional merupakan aspek yang memerlukan usaha lebih untuk direalisasikan. Dari hasil penilaian ini terindikasi bahwa masih terdapat karyawan yang merasa agak sulit dalam mengendalikan sikap emosional di dalam lingkungan kerja.

Selain itu pada hasil analisis deskriptif kecerdasan emosional masih terdapat karyawan yang menilai indikator mampu mengendalikan emosi dalam bekerja dan bersedia memberi saran kepada rekan kerja yang sedang bermasalah masih terdapat karyawan yang menilai dengan poin Skala Likert 5 dimana hal ini menunjukkan ketidaksetujuan (sumber: Lampiran 3). Ini mengindikasikan bahwa terdapat sebagian kecil karyawan yang merasa agak sulit untuk melakukan pengendalian emosi dengan baik serta kurang mampu memberikan saran yang tepat kepada karyawan yang sedang menghadapi permasalahan tertentu.

4.2.3 Kinerja SDM

Variabel kinerja SDM diukur dengan menggunakan 7 indikator dengan hasil analisis deskriptif dituliskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 4
Hasil Analisis Deskriptif Kinerja SDM

No	Indikator	Rata-Rata
1.	Komitmen terhadap pekerjaan yang diberikan	8.84
2.	Kuantitas tugas terselesaikan	8.45
3.	Kualitas hasil tugas yang mampu diberikan	8.52
4.	Nilai evaluasi kerja yang diperoleh.	8.26
5.	Rasa kepuasan dalam bekerja.	8.23
6.	Tercapainya target-target kerja karyawan	8.38
7.	Efisien dalam mengelola waktu kerja	8.78
Nilai Rata-Rata Indikator Variabel Keseluruhan		8.49

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 3), 2022

Mengacu pada tabel 4.4 tersebut, diperoleh keterangan bahwa nilai rata-rata indikator variabel kinerja SDM secara keseluruhan adalah sebesar 8,49 yang berarti termasuk pada kategori sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa para karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan instansi, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang tinggi, mampu menghasilkan nilai kualitas kerja yang memuaskan, mampu memperoleh nilai evaluasi kerja positif, mempunyai kepuasan yang tinggi dalam bekerja, mampu meraih teraget-target kerja instansi yang ditetapkan serta mempunyai berusaha maksimal dalam mengefisiensikan waktu kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan.

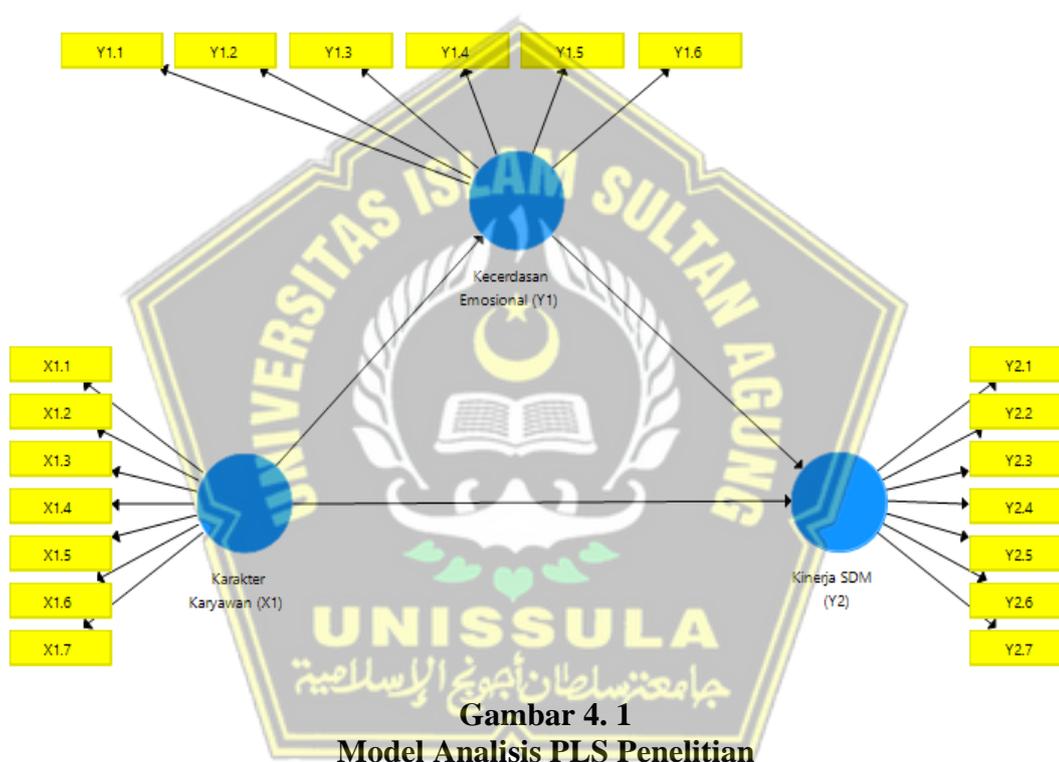
Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa para karyawan Bank BPR BKK Kota Semarang memiliki kinerja yang baik dalam memenuhi tuntutan serta tanggung jawab instansi. Untuk nilai indikator komitmen terhadap pekerjaan yang

diberikan memperoleh penilaian tertinggi. Artinya para karyawan menilai bahwa tingkat komitmen terhadap pekerjaan yang diberikan merupakan aspek paling penting di dalam membentuk nilai kinerja bagi perusahaan. Para karyawan menilai bahwa dengan adanya tingkat komitmen yang tinggi akan memberikan dorongan kuat pada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan target dan keinginan organisasi. Sementara untuk nilai indikator terendah adalah rasa kepuasan dalam bekerja. Artinya masih terdapat sebagian karyawan yang menilai bahwa dirinya tidak merasakan kepuasan yang tinggi selama bekerja di dalam organisasi.

Selain itu pada hasil analisis deskriptif komitmen terhadap pekerjaan yang diberikan, kuantitas tugas terselesaikan, kualitas hasil tugas yang mampu diberikan, nilai evaluasi kerja yang diperoleh, rasa kepuasan dalam bekerja serta tercapainya target-target kerja karyawan masih terdapat karyawan yang menilai dengan poin Skala Likert 5 dimana hal ini menunjukkan ketidaksetujuan (sumber: Lampiran 3). Ini mengindikasikan bahwa terdapat sebagian kecil karyawan yang menilai bahwa para karyawan tersebut belum mampu dengan optimal dalam memberikan nilai komitmen kerja, memenuhi nilai kuantitas maupun kualitas kerja serta mampu memperoleh hasil evaluasi kerja yang sesuai keinginan instansi, kurang puas dalam bekerja serta belum mampu memenuhi target kerja yang ditetapkan perusahaan.

4.3 Permodelan *Partial Least Square* (PLS)

Model PLS pada penelitian ini digunakan sebagai acuan model yang menjelaskan mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian yang mencakup variabel eksogen berupa karakter karyawan, variabel mediasi berupa kecerdasan emosional dan variabel endogen berupa kinerja SDM. Berikut model analisis PLS yang digunakan:



Mengacu pada model tersebut diketahui bahwa untuk variabel karakter karyawan disusun menggunakan 7 indikator ($X_{1.1}$ - $X_{1.7}$), variabel kecerdasan emosional disusun 6 indikator ($Y_{1.1}$ - $Y_{1.6}$) dan variabel kinerja SDM disusun menggunakan 7 indikator ($Y_{2.1}$ - $Y_{2.7}$). Untuk analisis model PLS dilakukan melalui dua tahapan berupa analisis *outer model* dan *inner model*.

4.3.1 Analisis Outer Model

Analisis outer model pada penelitian ini mencakup analisis validitas diskriminan, analisis validitas konvergen, unidimensionality dan multikolinieritas.

4.3.1.1 Analisis Validitas Diskriminan

Analisis validitas diskriminan atau *discriminant validity* dalam penelitian ini diindikasikan dari hasil perbandingan nilai *loading factor* terhadap *cross loading*. Berikut tabel hasil analisis uji validitas diskriminan:

Tabel 4. 5
Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan

Indikator Konstruk	Karakter Karyawan (X ₁)	Kecerdasan Emosional (Y ₁)	Kinerja SDM (Y ₂)
X _{1.1}	0.803	0.563	0.555
X _{1.2}	0.824	0.403	0.455
X _{1.3}	0.809	0.442	0.525
X _{1.4}	0.786	0.404	0.446
X _{1.5}	0.688	0.349	0.262
X _{1.6}	0.721	0.415	0.339
X _{1.7}	0.714	0.462	0.477
Y _{1.1}	0.441	0.889	0.435
Y _{1.2}	0.492	0.841	0.405
Y _{1.3}	0.563	0.631	0.445
Y _{1.4}	0.282	0.781	0.446
Y _{1.5}	0.403	0.844	0.432
Y _{1.6}	0.531	0.843	0.571
Y _{2.1}	0.568	0.428	0.822
Y _{2.2}	0.489	0.503	0.856
Y _{2.3}	0.540	0.516	0.900
Y _{2.4}	0.395	0.484	0.761
Y _{2.5}	0.378	0.398	0.707
Y _{2.6}	0.464	0.487	0.851
Y _{2.7}	0.503	0.455	0.798

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 4), 2022

Mengacu pada tabel 4.5 tersebut dapat diidentifikasi bahwa nilai *loading factor* dari masing-masing konstruk (ditandai pada angka bercetak tebal) lebih tinggi dari nilai *cross loading*. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa

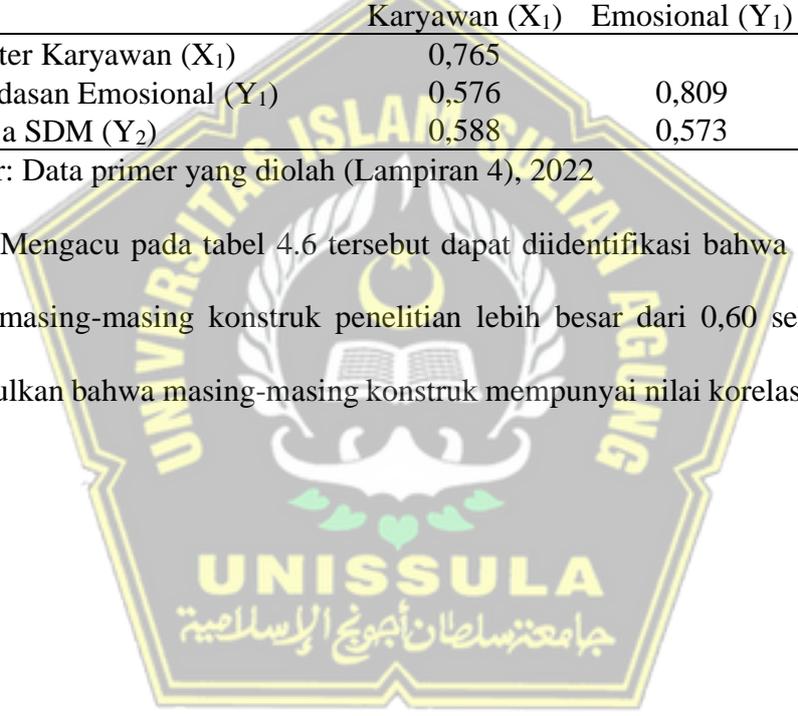
indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur nilai konstruk (variabel) tidak ditemukan adanya permasalahan validitas diskriminan sehingga seluruh indikator terbukti mempunyai nilai diskriminan yang baik dalam mengukur konstruk-konstruk penelitian. Kemudian dalam uji validitas diskriminan juga terdapat uji korelasi antara variabel dengan penjelasan dituliskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 6
Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel

	Karakter Karyawan (X_1)	Kecerdasan Emosional (Y_1)	Kinerja SDM (Y_2)
Karakter Karyawan (X_1)	0,765		
Kecerdasan Emosional (Y_1)	0,576	0,809	
Kinerja SDM (Y_2)	0,588	0,573	0,8156

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 4), 2022

Mengacu pada tabel 4.6 tersebut dapat diidentifikasi bahwa nilai korelasi antara masing-masing konstruk penelitian lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk mempunyai nilai korelasi positif yang kuat.



4.3.1.2 Analisis Validitas Konvergen

Analisis validitas konvergen atau *convergent validity* dalam penelitian ini diindikasikan dari nilai *outer loading* beserta AVE (*average variance extracted*).

Berikut tabel hasil analisis uji validitas konvergen:

Tabel 4. 7
Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen

Indikator Konstruk	Karakter Karyawan (X ₁)	Kecerdasan Emosional (Y ₁)	Kinerja SDM (Y ₂)
X _{1.1}	0.803		
X _{1.2}	0.824		
X _{1.3}	0.809		
X _{1.4}	0.786		
X _{1.5}	0.688		
X _{1.6}	0.721		
X _{1.7}	0.714		
Y _{1.1}		0.889	
Y _{1.2}		0.841	
Y _{1.3}		0.631	
Y _{1.4}		0.781	
Y _{1.5}		0.844	
Y _{1.6}		0.843	
Y _{2.1}			0.822
Y _{2.2}			0.856
Y _{2.3}			0.900
Y _{2.4}			0.761
Y _{2.5}			0.707
Y _{2.6}			0.851
Y _{2.7}			0.798
AVE	0,585	0,655	0,662

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 4), 2022

Mengacu pada tabel 4.7 tersebut dapat diidentifikasi bahwa nilai *outer loadings* pada setiap konstruk bernilai lebih tinggi dari 0,5 serta nilai AVE yang diperoleh juga terbukti lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu dapat didapatkan kesimpulan bahwa seluruh indikator konstruk terbukti memenuhi unsur validitas atau dapat dengan tepat menjabarkan masing-masing konstruk penelitian.

4.3.1.3 Analisis Unidimensionality

Analisis *unidimensionality* dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai indeks reliabilitas komposit (*composite reliability*) dan *cronbach alpha*. Berikut tabel hasil analisis *unidimensionality*;

Tabel 4. 8
Hasil Analisis Uji Unidimensionality

	Nilai Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Karakter Karyawan (X ₁)	0,882	0,893	0,907	0,585
Kecerdasan Emosional (Y ₁)	0,891	0,896	0,918	0,655
Kinerja SDM (Y ₂)	0,915	0,920	0,932	0,665

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 4), 2022

Mengacu pada tabel 4.8 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing konstruk bernilai lebih besar dari 0,60 yang berarti indikator-indikator konstruk yang digunakan terbukti reliabel atau mampu menghasilkan nilai jawaban responden yang konsisten dari waktu ke waktu. Untuk nilai indeks reliabilitas komposit (*composite reliability*) dari setiap konstruk terbukti bernilai lebih besar dari 0,70 yang berarti masing-masing indikator dapat mengukur nilai konstruk secara lebih baik dan akurat.

4.3.1.4 Analisis Multikolinieritas

Analisis uji multikolinieritas dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *variance inflation factor* (VIF). Berikut tabel hasil analisis multikolinieritas:

Tabel 4. 9
Hasil Analisis Uji Multikolinieritas

Indikator Konstruk	Indeks VIF
X _{1.1}	2.2392
X _{1.2}	2.4810
X _{1.3}	2.7025
X _{1.4}	2.3127
X _{1.5}	2.4245
X _{1.6}	2.5995
X _{1.7}	1.6492
Y _{1.1}	3.9178
Y _{1.2}	2.8258
Y _{1.3}	1.2767
Y _{1.4}	2.1688
Y _{1.5}	2.8738
Y _{1.6}	2.4455
Y _{2.1}	2.6077
Y _{2.2}	3.0931
Y _{2.3}	4.1149
Y _{2.4}	1.9887
Y _{2.5}	1.7126
Y _{2.6}	2.8933
Y _{2.7}	2.3413

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 4), 2022

Mengacu pada tabel 4.9 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai VIF untuk masing-masing indikator konstruk bernilai lebih kecil dari 10,00 sehingga didapatkan kesimpulan bahwa tidak terjadi masalah multikolinieritas antara konstruk penelitian yang dianalisis.

4.3.2 Analisis Inner Model

Analisis inner model pada penelitian ini meliputi uji koefisien determinasi, uji relevansi prediktif dan uji *goodness of fit*.

4.3.2.1 Uji Koefisien Determinasi

Analisis uji koefisien determinasi dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *Adjusted R-Square*. Berikut tabel hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 4. 10
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Konstruk	R-Square	<i>Adjusted R-Square</i>
Kecerdasan Emosional (Y_1)	0,332	0,327
Kinerja SDM (Y_2)	0,428	0,419

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 5), 2022

Mengacu pada tabel 4.10 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai *Adjusted R-Square* untuk model regresi 1 sebesar 0,327 atau 32,7 %. Ini berarti variabel karakter karyawan mampu menjelaskan dan memprediksi nilai kecerdasan emosional sebesar 32,7 % sementara 67,3 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian yang dilakukan. Untuk nilai *Adjusted R-Square* model regresi 2 sebesar 0,419 atau 41,9 %. Ini berarti variabel karakter karyawan dan kecerdasan emosional mampu menjelaskan serta memprediksi nilai kinerja SDM sebesar 41,9 % sementara 58,1 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh beragam faktor lain di luar penelitian.

4.3.2.2 Uji Relevansi Prediktif

Analisis uji relevansi prediktif (*predictive relevance*) dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *Q-Square*. Berikut tabel hasil uji relevansi prediktif penelitian:

Tabel 4. 11
Hasil Uji Relevansi Prediktif

	R-Square	1-R ² n
Kecerdasan Emosional (Y ₁)	0,332	0,668
Kinerja SDM (Y ₂)	0,428	0,572
Q-Square	$Q^2 = 1 - (1 - 0,668)(1 - 0,572)$ $Q^2 = 1 - 0,142 = 0,857$	

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 5), 2022

Mengacu pada tabel 4.11 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai *Q-square* diperoleh sebesar $0,857 > 0$ dan semakin mendekati nilai 1,00. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang digunakan pada penelitian ini termasuk sangat baik karena nilai *Q-Square* yang diperoleh mendekati angka 1 dan jauh lebih besar dari 0.

4.3.2.3 Uji Goodness of Fit

Analisis uji *goodness of fit* dalam penelitian ini diindikasikan pada indeks *goodness of fit*. Berikut tabel hasil uji *goodness of fit*:

Tabel 4. 12
Hasil Uji Goodness of Fit

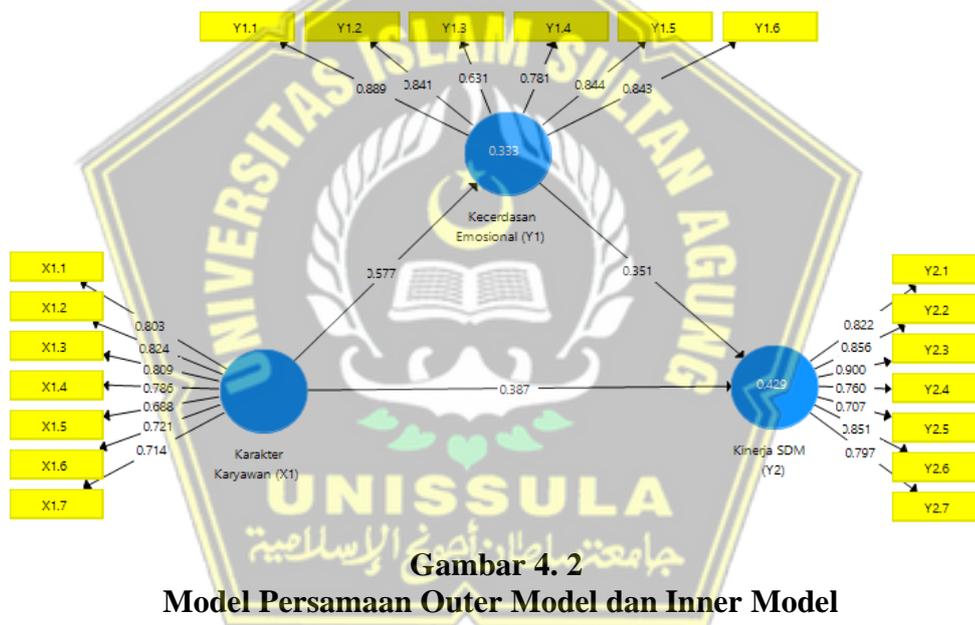
Konstruk	Communality
Karakter Karyawan (X ₁)	0,441
Kecerdasan Emosional (Y ₁)	0,508
Kinerja SDM (Y ₂)	0,553
Rata-Rata Communality:	0,500
R-Square:	
Kecerdasan Emosional (Y ₁)	0,668
Kinerja SDM (Y ₂)	0,572
Rata-Rata R-Square:	0,620
<i>Goodness of Fit</i>	0,556

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 5), 2022

Mengacu pada tabel 4.12 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai *goodness of fit* sebesar 0,556. Hal ini berarti nilai *goodness of fit* model penelitian lebih besar dari 0,00 serta kurang dari 1,00 sehingga didapatkan kesimpulan bahwa model penelitian yang dianalisis pada studi ini layak untuk dipergunakan sebagai model riset.

4.3.3 Persamaan Outer Model dan Inner Model

Untuk hasil persamaan nilai *outer* dan *inner* model pada penelitian dijabarkan pada bagan sebagai berikut:



Mengacu pada model persamaan *outer* model dan *inner* model tersebut diperoleh 2 hasil persamaan sebagai berikut:

Model 1:

$$\eta_1 = 0,577 \xi_1 + \zeta_1$$

η_1 : Kecerdasan Emosional

ξ_1 : Karakter Karyawan

γ_1 : Koefisien Jalur Karakter Karyawan terhadap Kecerdasan Emosional

ζ_1 : Nilai Residual Model 1

1. Berdasarkan pada model 1 diperoleh nilai koefisien pengaruh karakter karyawan sebesar 0,577 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh yang diberikan karakter karyawan terhadap kecerdasan emosional adalah positif sehingga semakin baik nilai karakter karyawan akan berdampak terhadap peningkatan nilai kecerdasan emosional. Semakin rendah nilai karakter karyawan berdampak terhadap penurunan nilai kecerdasan emosional.

Model 2:

$$\eta_2 = 0,351 \eta_1 + 0,387 \xi_1 + \zeta_2$$

η_2 : Kinerja SDM

η_1 : Kecerdasan Emosional

ξ_1 : Karakter Karyawan

ζ_2 : Nilai Residual Model 2

1. Berdasarkan pada model 2 diperoleh nilai koefisien pengaruh kecerdasan emosional sebesar 0,351 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja SDM adalah positif sehingga semakin tinggi nilai kecerdasan emosional akan berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja SDM. Semakin rendah nilai kecerdasan emosional yang dimiliki berdampak terhadap penurunan nilai kinerja SDM.
2. Berdasarkan pada model 2 diperoleh nilai koefisien pengaruh karakter karyawan sebesar 0,387 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh karakter karyawan terhadap kinerja SDM adalah positif sehingga

semakin baik karakter karyawan akan berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja SDM. Semakin buruk karakter karyawan akan berdampak terhadap penurunan nilai kinerja SDM.

4.3.4 Uji Hipotesis (Uji t Statistik)

Analisis uji hipotesis (uji t) pada penelitian ini diindikasikan pada nilai t-hitung serta nilai signifikansi uji t (Sig uji t/P-Value). Berikut tabel hasil analisis uji hipotesis penelitian:

Tabel 4. 13
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	t hitung	t tabel	P-Value	Keterangan
H ₁ : Bila kecerdasan emosional semakin baik maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat.	3,764	1,657	0,000	H1 Diterima
H ₂ : Bila karakter karyawan semakin baik maka kinerja sumber daya manusia semakin meningkat.	4,112	1,657	0,000	H2 Diterima
H ₃ : Bila karakter karyawan semakin baik, maka kecerdasan emosional semakin meningkat.	10,360	1,657	0,000	H3 Diterima

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 6), 2022

Mengacu pada tabel 4.13 tersebut dapat teridentifikasi hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Bila kecerdasan emosional semakin baik maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat.

Nilai t hitung kecerdasan emosional diperoleh sebesar $3,764 > t$ tabel (1,657) dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dari itu kecerdasan emosional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa bila kecerdasan emosional semakin baik maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat dapat diterima.

2. Bila karakter karyawan semakin baik maka kinerja sumber daya manusia semakin meningkat.

Nilai t hitung karakter karyawan diperoleh sebesar $4,112 > t$ tabel (1,657) dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dari itu karakter karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa bila karakter karyawan semakin baik maka kinerja sumber daya manusia semakin meningkat dapat diterima.

3. Bila karakter karyawan semakin baik, maka kecerdasan emosional semakin meningkat.

Nilai t hitung karakter karyawan diperoleh sebesar $10,360 > t$ tabel (1,657) dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dari itu karakter karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecerdasan emosional sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa bila karakter karyawan semakin baik, maka kecerdasan emosional semakin meningkat dapat diterima.

4.3.5 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Analisis uji pengaruh tidak langsung diindikasikan pada nilai P-Value *indirect effect*. Berikut tabel hasil analisis uji pengaruh tidak langsung:

Tabel 4. 14
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Pengaruh Tidak Langsung	P-Value
K.Karyawan → K.Emosional → K.SDM	0,000

Sumber: Data primer yang diolah (Lampiran 7), 2022

Mengacu pada tabel 4.14 tersebut dapat teridentifikasi bahwa nilai p-value pada uji pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara karakter karyawan terhadap kinerja SDM. Artinya semakin baik karakter karyawan dalam melaksanakan pekerjaan maka akan berdampak terhadap peningkatan nilai kecerdasan emosional dimana hal ini kemudian akan meningkatkan nilai kinerja SDM yang dihasilkan bagi instansi.

4.4 Pembahasan Hasil Analisis Penelitian

4.4.1 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja SDM

Mengacu pada hasil analisis hipotesis atau uji t, terbukti bahwa kecerdasan emosional mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM PT Bank BPR BKK Kota Semarang. Semakin baik kemampuan karyawan dalam menjaga nilai kecerdasan emosionalnya dalam bekerja akan semakin meningkatkan nilai kinerjanya terhadap instansi. Semakin tinggi tingkat kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan berdampak terhadap tingkat komitmen karyawan dalam bekerja yang semakin mengalami

peningkatan. Semakin baik tingkat kepekaan karyawan terhadap perasaan orang lain akan berdampak terhadap peningkatan nilai efisiensi karyawan dalam mengelola waktu kerja.

Semakin baik kemampuan karyawan dalam mengendalikan emosinya di dalam menyelesaikan pekerjaan berdampak terhadap peningkatan nilai kualitas hasil kerja yang mampu diberikan bagi instansi. Semakin tinggi kesediaan karyawan dalam membalas kebaikan yang diberikan rekan kerja maupun atasan akan berdampak pada peningkatan rasa kepuasan karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi sikap empati dan kepedulian karyawan terhadap sesama rekan kerja akan mendorong semakin tingginya nilai evaluasi kerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kesediaan karyawan untuk memberikan saran produktif kepada rekan kerja yang sedang mengalami permasalahan di dalam pekerjaannya akan berdampak terhadap semakin tingginya kemampuan karyawan dalam mencapai target-target kerja serta efisiensi pengelolaan waktu kerja yang dilakukan.

Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad & Ambotang (2020); Sonitra & Ekowati (2020) serta A. A. Zaid et al (2020) yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi nilai kecerdasan emosional berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja SDM.

4.4.2 Pengaruh Karakter Karyawan terhadap Kinerja SDM

Mengacu pada hasil analisis hipotesis atau uji t, terbukti bahwa karakter karyawan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM PT Bank BPR BKK Kota Semarang. Semakin baik nilai karakter karyawan yang dimiliki akan berdampak terhadap peningkatan kinerja SDM yang dihasilkan.

Semakin tinggi nilai konsistensi sikap baik karyawan dalam melayani konsumen akan meningkatkan nilai komitmen karyawan terhadap penyelesaian tugas yang dibebankan instansi. Semakin baik kemampuan karyawan untuk tepat waktu dalam melaksanakan serta menyelesaikan pekerjaan yang diberikan akan meningkatkan nilai hasil kualitas kerja yang dapat diperoleh.

Semakin cepat kemampuan karyawan dalam melayani konsumen dengan baik akan mendorong semakin tingginya nilai kuantitas tugas yang dapat terselesaikan. Semakin baik tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja maupun atasan akan mendorong semakin meningkatnya kemampuan karyawan dalam meraih berbagai target kerja yang ditetapkan instansi. Semakin baik nilai etika karyawan dalam berbicara akan meningkatkan nilai evaluasi kerja yang didapatkan. Semakin baik nilai kepribadian karyawan dalam bekerja akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengoptimalkan waktu kerja. Semakin baik sikap karyawan terhadap sesama rekan kerja maupun atasan akan meningkatkan rasa kepuasan karyawan dalam bekerja.

Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chaudhry et al (2015); Agarwal & Avey (2020) dan Nisakurohma (2018) yang menyimpulkan bahwa semakin baik nilai karakter karyawan berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja SDM.

4.4.3 Pengaruh Karakter Karyawan terhadap Kecerdasan Emosional

Mengacu pada hasil analisis hipotesis atau uji t, terbukti bahwa karakter karyawan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap nilai kecerdasan emosional karyawan PT Bank BPR BKK Kota Semarang. Semakin baik

karakter karyawan dalam bekerja akan berdampak terhadap peningkatan nilai kecerdasan emosional karyawan. Semakin tinggi nilai konsistensi karyawan dalam melayani konsumen berdampak terhadap peningkatan kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan. Semakin tinggi kemampuan karyawan untuk tepat waktu dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan ataupun tugas berdampak terhadap peningkatan kemampuan karyawan dalam mengendalikan emosi ketika bekerja. Semakin tinggi kecepatan karyawan dalam melayani para konsumen akan meningkatkan nilai kepekaan karyawan terhadap perasaan orang lain baik rekan kerja maupun karyawan.

Semakin baik kemampuan karyawan dalam bekerja sama serta nilai etika karyawan yang tinggi di dalam berbicara akan semakin meningkatkan sikap empati beserta kepedulian karyawan. Semakin baik nilai kepribadian karyawan dalam bekerja akan meningkatkan keinginan karyawan untuk selalu membalas kebaikan yang diberikan orang lain. Semakin baik sikap karyawan pada rekan kerja maupun atasan akan berdampak pada kesediaan karyawan untuk memberikan beragam saran produktif terhadap sesama rekan kerja yang sedang mengalami permasalahan di dalam pekerjaannya.

Hasil analisis ini sesuai dengan hasil analisis pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fabio & Kenny (2019); Buil et al (2019) dan Hsiao & Wang (2020) yang menyimpulkan bahwa semakin baik nilai karakter karyawan berdampak terhadap peningkatan nilai kecerdasan emosional karyawan tersebut.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil terkait hasil analisis penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM sehingga semakin tinggi nilai kecerdasan emosional akan berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja SDM para karyawan PT Bank BPR BKK Kota Semarang.
2. Karakter karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM sehingga semakin baik karakter karyawan akan berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja SDM PT Bank BPR BKK Kota Semarang.
3. Karakter karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecerdasan emosional sehingga semakin baik nilai karakter karyawan akan berdampak terhadap peningkatan nilai kecerdasan emosional karyawan PT Bank BPR BKK Kota Semarang.
4. Kecerdasan emosional terbukti mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara karakter karyawan terhadap kinerja SDM karyawan PT Bank BPR BKK Kota Semarang, sehingga semakin baik nilai karakter karyawan berdampak terhadap peningkatan nilai

kecerdasan emosional dimana hal ini kemudian mendorong nilai kinerja SDM yang semakin baik

5. Untuk meningkatkan nilai karakter karyawan di dalam instansi diperlukan adanya peningkatan nilai konsistensi sikap karyawan dalam melayani konsumen dengan sebaik-baiknya.
6. Untuk meningkatkan nilai kecerdasan emosional karyawan di dalam instansi diperlukan adanya peningkatan sikap kesediaan karyawan untuk membantu sesama rekan karyawan tanpa mengharapkan imbalan.
7. Untuk meningkatkan nilai kinerja SDM di dalam instansi diperlukan adanya nilai komitmen yang kuat karyawan terhadap berbagai pekerjaan yang diberikan instansi kepada karyawan.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan terkait hasil analisis penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Nilai indikator kepribadian karyawan dalam bekerja pada variabel karakter karyawan masih memperoleh penilaian terendah dibandingkan dengan indikator karakter karyawan lainnya. Oleh karena itu sebaiknya pihak instansi memberikan kegiatan pelatihan spiritual dan motivasi bagi karyawan secara resmi untuk meningkatkan nilai pribadi karyawan menjadi lebih positif.

2. Nilai indikator mampu mengendalikan emosi pada variabel kecerdasan emosional masih mendapatkan penilaian terendah dibandingkan dengan indikator kecerdasan emosional lainnya. Oleh karena itu akan lebih baik apabila pihak instansi mengadakan kegiatan seminar mengenai pengelolaan psikologis kepada para karyawan secara berkelanjutan guna meningkatkan kapabilitas karyawan dalam mengendalikan perasaan emosionalnya.
3. Nilai indikator rasa kepuasan dalam bekerja pada variabel kinerja SDM masih mendapatkan penilaian terendah dibandingkan dengan indikator kinerja SDM lainnya. Oleh karena itu sebaiknya pihak instansi diharapkan dapat menaikkan nilai insentif dan bonus bagi para karyawan yang mampu meraih target-target kerja yang ditetapkan sehingga nilai kepuasan kerja yang dirasakan menjadi semakin tinggi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Jumlah responden penelitian yang dianalisis masih sebatas pada satu lingkup instansi PT Bank BPR BKK Kota Semarang dan belum meliputi instansi-instansi lainnya dengan jumlah responden sebatas 120 karyawan.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Diharapkan pada penelitian di masa mendatang pihak peneliti mampu memperluas lingkup instansi penelitian sehingga jumlah responden juga dapat ditingkatkan.



DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Zaid, M., Wang, M., Adib, M., Sahyouni, A., & T. F. Abuhijleh, S. (2020). Boardroom nationality and gender diversity: Implications for corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 251(2), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119652>
- Abe, K., Niwa, M., Fujisaki, K., & Suzuki, Y. (2018). Associations between emotional intelligence, empathy and personality in Japanese medical students. *Educación Médica de BMC*, 18(3), 9. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29587725/>
- Adero, F. A., & Odiyo, W. O. (2020). Employee Characteristics, Contemporary Human Resource Management Practices and Organization Effectiveness. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 1–18. <https://doi.org/10.35942/jbmed.v2i2.111>
- Agarwal, U. A., & Avey, J. B. (2020). Abusive supervisors and employees who cyberloaf: Examining the roles of psychological capital and contract breach. *Internet Research*, 30(3), 789–809. <https://doi.org/10.1108/INTR-05-2019-0208>
- Ahmad, A. A., & Ambotang, A. S. Bin. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosi, Kecerdasan Spiritual dan Persekitaran Keluarga Terhadap Stres Akademik Murid Sekolah Menengah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(5), 12–23. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i5.407>
- Al-qershi, F., Al-qurishi, M., Aksoy, M. S., Faisal, M., & Algabri, M. (2021). A Time-Series-Based New Behavior Trace Model for Crowd Workers That Ensures Quality Annotation. *Sensors MDPI*, 21(7), 1–20.
- Ali, H. Y., Asrar-ul-Haq, M., Amin, S., Noor, S., Haris-ul-Mahasbi, M., & Aslam, M. K. (2020). Corporate social responsibility and employee performance : The mediating role of employee engagement in the manufacturing sector of Pakistan. *Wiley CSR and Environmental Management*, 2(4), 1–12. <https://doi.org/10.1002/csr.2011>
- Almutairi, M. A. O., & Alsawalhah, A. A. (2020). The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment. (An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). *Modern Applied Science*, 14(4), 14. <https://doi.org/10.5539/mas.v14n4p14>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(3), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Carr, S. E., Celenza, A., Mercer, A. M., Lake, F., & Ian, B. (2018). Predicting performance of junior doctors : Association of workplace based assessment with demographic characteristics , emotional intelligence , selection scores , and undergraduate academic performance. *Medical Teacher*, 1(2), 1–8. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1426840>

- Chaudhry, I. S., Maurice, J. G., & Haneefuddin, M. (2015). Impact of Job Characteristics on Employees Emotions & Work-Related Outcomes in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 233–244. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p233>
- Chong, S. C., Falahat, M., & Lee, Y. S. (2020). Emotional intelligence and job performance of academicians in Malaysia. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 69–80. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p69>
- Chong, S. H., Van Dyne, L., Kim, Y. J., & Oh, J. K. (2019). Drive and Direction: Empathy with Intended Targets Moderates the Proactive Personality–Job Performance Relationship via Work Engagement. *Applied Psychology*, 70(2), 575–605. <https://doi.org/10.1111/apps.12240>
- Cwalina, W., & Drzewiecka, M. (2019). Who Are the Political Leaders We Are Looking for? Candidate Positioning in Terms of Leadership Style. A Cross-Cultural Study in Goleman's Typology. *Journal of Political Marketing*, 18(4), 344–359. <https://doi.org/10.1080/15377857.2019.1678908>
- de Looft, P., Nijman, H., Didden, R., & Embregts, P. (2018). Burnout symptoms in forensic psychiatric nurses and their associations with personality, emotional intelligence and client aggression: A cross-sectional study. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 25(8), 506–516. <https://doi.org/10.1111/jpm.12496>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- DiGennaro Reed, F. D., Novak, M. D., Erath, T. G., Brand, D., & Henley, A. J. (2018). Pinpointing and Measuring Employee Behavior. *Organizational Behavior Management: The Essentials*, 7(7), 143–168.
- Fabio, A. Di, & Kenny, M. E. (2019). Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of Emotional Intelligence and Positive Relational Management. *Personality and Individual Differences*, 1(September 2018), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.02.022>
- Fattah, A. H. (2017). The Effect of Organizational Culture, Leader Behavior, Self-Efficacy, and Job Satisfaction on Job Performance of The Employees. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 102. <https://doi.org/10.26737/jtmb.v3i2.212>
- Fesharaki, F., & Sehhat, S. (2017). Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 204–218. <https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2017-0029>
- Firmansyah, A., Setiawan, H., Wibowo, D. A., Rohita, T., & Umami, A. (2021). Virtual Reality (VR) Media Distraction Relieve Anxiety Level of the Children During Circumcision. *Proceedings of the 1st Paris Van Java International Seminar on Health, Economics, Social Science and Humanities (PVJ-ISHESSH 2020)*, 535(4), 611–614. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210304.137>

- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang* (Vol. 1). <https://doi.org/10.35794/emba.v1i4.2755>
- Ghozali, I. (2014). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. In *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*.
- He, Y., Donnellan, M. B., & Mendoza, A. M. (2019). Five-factor personality domains and job performance: A second order meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82(9), 103848. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103848>
- Hsiao, C. H., & Wang, F. J. (2020). Proactive personality and job performance of athletic coaches: organizational citizenship behavior as mediator. *Palgrave Communications*, 6(1), 1–8. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0410-y>
- Jamshed, S., & Majeed, N. (2019). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 90–109. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0265>
- Karim, Z. (2020). Measuring Emotional Intelligence and its Impacts on Employees ' Performance: A Study on Business Organizations in Bangladesh. *Jahangirnagar University Journal of Management Research*, 3(June), 19–33.
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151–165. <https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
- Lin, X. S., Chen, Z. X., Ashford, S. J., Lee, C., & Qian, J. (2018). A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality. *Journal of Business Research*, 92(July), 168–178. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.028>
- Makkulawu, A., Kessi, P., Suwardi, W. Z., Mukhtar, A., & Asmawiyah, A. (2022). Islamic Leadership , Emotional Intelligence , and Spiritual Intelligence on Passion of Work and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 15–26.
- Mayer, D., & Mills, M. (2021). Professionalism and teacher education in Australia and England. *European Journal of Teacher Education*, 44(1), 45–61. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1832987>
- Miao, S., Fayzullaev, A. K., & Dedahanov, A. T. (2020). Management characteristics as determinants of employee creativity: The mediating role of employee job satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su12051948>
- Monzani, L., Bakker, A. B., Escartín, J., & Ceja, L. (2019). Blending mindfulness practices and character strengths strengths increases employee well-being: A second-order second-order meta-analysis and a follow-up field experiment. *Human Resource Management Journal*, 4(4), 1025–1062.

- <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12360>
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Nightingale, S., Spiby, H., Sheen, K., & Slade, P. (2018). The impact of emotional intelligence in health care professionals on caring behaviour towards patients in clinical and long-term care settings: Findings from an integrative review. *International Journal of Nursing Studies*, 80(October 2017), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.01.006>
- Nisakurohma, A. H. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.32832/manager.v3i1.3821>
- Parashakti, R. D., Ekhsan, M., & Komariah, S. (2020). The Effect of Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *SHS Web of Conferences*, 76(2), 24–30. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601058>
- Petrides, K. V., Sanchez-Ruiz, M.-J., Siegling, A. B., Saklofske, D. H., & Mavroveli, S. (2018). *Emotional Intelligence as Personality: Measurement and Role of Trait Emotional Intelligence in Educational Contexts*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_3
- Phiri, M. (2020). Title: Effective ways of measuring employee performance: A study of Msunduzi Local Municipality. *College of Law and Management Studies School*, 4(12), 87–94.
- Reinhardt, A., & Enke, S. (2020). Successful without profits: personal factors that affect performance in NPOs. *Employee Relations*, 42(5), 1135–1158. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0173>
- Robinson, A. C., Downey, L. A., Ford, T. C., Lomas, J. E., & Stough, C. (2019). Green teens: Investigating the role of emotional intelligence in adolescent environmentalism. *Personality and Individual Differences*, 138(October 2018), 225–230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.10.009>
- Rouhomaa, H. M., Dhara, B. K., Alia, K., Mohamed, & Osman, M. (2018). Constructing Model To Explore The Influence Of Religiosity And Spirituality On Organizational Performance Through Organizational Commitment. *Journal of Islamic Social Sciences and Humanities*, 16(2), 11–30.
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation, Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *European Journal of Business and Management Research*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.1.181>
- Schoenherr, T. (2012). The role of environmental management in sustainable business development: A multi-country investigation. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.009>

- Seijts, G., & Milani, K. Y. (2021). The myriad ways in which COVID-19 revealed character. *Organizational Dynamics*, 50(3), 100765. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100765>
- Siahaan, E. (2018). Evaluating the effect of work-family conflict and emotional intelligence in workplace: Review to increase employees' performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 126(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/126/1/012100>
- Sonitra, & Ekowati, S. (2020). PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL, KECERDASAN EMOSIONAL DAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA GURU. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, 2(1), 1–10.
- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153(July 2019), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Van Laerhoven, H., Van Der Zaag-Loonen, H. J., & Derkx, B. H. F. (2004). A comparison of Likert scale and visual analogue scales as response options in children's questionnaires. *Acta Paediatrica, International Journal of Paediatrics*, 93(6), 830–835. <https://doi.org/10.1080/08035250410026572>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81(July 2017), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>

