



P-ISSN : 1978-2853
E-ISSN : 2302-8890

MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Homepage: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

Vol. 13 No. 2, Agustus 2019, 204 -213



Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Pemerintah

Ali Tafriji Biswan

Politeknik Keuangan Negara STAN
email : altafz2009@gmail.com



SINTA 2

DOI : <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2019.v13.i02.p08>

ABSTRAK

Studi ini menentukan pengaruh dari kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai pemerintah. Penelitian ini mencoba mengeksplorasi dan menentukan permasalahan terkait OCB pegawai. Riset dilaksanakan di Pusdiklat Pajak dengan populasi 63 pelaksana dan sampel dengan teknik random diambil 54 dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, metode analisis jalur. Hasil uji hipotesis penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap OCB, terdapat pengaruh langsung positif komitmen organisasi terhadap OCB, terdapat pengaruh langsung positif motivasi terhadap OCB, terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap motivasi, terdapat pengaruh langsung positif komitmen organisasi terhadap motivasi, dan terdapat pengaruh langsung positif kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi. Pada akhirnya, untuk meningkatkan OCB pegawai, organisasi harus meningkatkan kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja mereka.

Kata Kunci: *organizational citizenship behavior* (OCB), kecerdasan emosional, komitmen organisasi, motivasi kerja.

The Moderating Role of Work Motivation on The Influence of Emotional Intelligence and Organizational Commitment to Citizenship Behavior Government Employees

ABSTRACT

The study was to determine the effect of emotional intelligence, organization commitment, and work motivation to *organizational citizenship behavior* of government employees at Tax Training Center. This research tried to explore and determine problems concerning with employees *organizational citizenship behavior*. The research was conducted in Tax Training Center with a population 63 and samples taken 54 by using quantitative approach with path analysis methods. The research of hypothesis testing show that there are: positive direct effect of emotional intelligence on *organizational citizenship behavior*; positive direct effect of organization commitment on *organizational citizenship behavior*; positive direct effect of motivation on *organizational citizenship behavior*; positive direct effect of emotional intelligence on motivation; positive direct effect of organization commitment on motivation; and positive direct effect of emotional intelligence on organization commitment. Therefore to improve *organizational citizenship behavior* of government employees at Tax Training Center, organization need to increase their emotional intelligence, organization commitment, and work motivation.

Keywords: *organizational citizenship behavior* (OCB), emotional intelligence, organization commitment, work motivation.

PENDAHULUAN

Tiap organisasi pemerintahan senantiasa berusaha memberikan kinerja layanan prima kepada masyarakat dan para pemangku kepentingan lainnya (*stakeholders*). Berhasil tidaknya suatu misi layanan tersebut sangat ditentukan pelaksana layanan (aparatur). Capaian kinerja layanan

tersebut tidak terlepas dari aspek perilaku. Kotze menegaskan bahwa: "*Performance: it's about behaviour*" yakni kinerja itu terkait erat dengan perilaku (Kusnadi, 2018). Menurutnya, perilaku mendorong kinerja, dan hasil (*results*) itu didatangkan dari akibat perilaku.

Karakteristik yang berbeda pada setiap pegawai berpengaruh terhadap bagaimana kinerja mereka.

Terdapat kelompok pegawai yang berkinerja buruk atau kurang bagus, kelompok yang berkinerja sekedar memenuhi kewajiban (sesuai tugas dan fungsi yang dituangkan dalam uraian jabatan), dan kelompok yang berkinerja sangat baik melampaui tugas sehari-hari. Kelompok yang terakhir ini ibarat penyejuk bagi organisasi karena mereka bekerja tidak didasarkan atas imbalan materi, mereka bekerja secara tulus ikhlas, mereka gemar membantu yang lain. Robbins dan Coulter menyebut perilaku membantu yang lain dan bekerja melebihi tuntutan formal sebagai perilaku prososial (*Organizational Citizenship Behavior*, selanjutnya disingkat OCB) (Kusnadi, 2018). Pentingnya mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan perilaku prososial (OCB) tersebut (Spitzmuller *et al.*, 2008).

Penelitian OCB pada perusahaan baik sektor dagang, manufaktur, maupun jasa telah banyak dijumpai karena teori dasar OCB bermula dari sektor bisnis (Suyono dan Sunaryo, 2015). Masih terbatas penelitian pada sektor pemerintah bahwa "*Public sector research on OCB is still far behind the private sector*" (Ingrams, 2018). Hal ini karena sektor publik tidak sefleksibel sektor privat dalam mengembangkan pola perilaku pegawainya. Para pegawai pemerintahan diikat birokrasi dan seperangkat aturan yang mengikat (Nurhamni, 2011). Peneliti mencoba mengidentifikasi permasalahan OCB di instansi pemerintah, tepatnya di Pusdiklat Pajak Kementerian Keuangan. Berdasarkan data lapangan, belum pernah dilakukan studi intensif menyangkut aspek keperilakuan pegawai di Pusdiklat Pajak. Pada umumnya perilaku OCB pegawai memang sudah baik, karena pegawai pemerintah diikat kode etik. Berdasarkan identifikasi awal di lapangan, masih didapati sebagian sikap kurang rela membantu pekerjaan teman, mementingkan pekerjaan sendiri (*segmented*) atau kurang mendahulukan kepentingan orang lain, kurang mementingkan kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan melakukan pekerjaan sebatas uraian jabatan. Hal ini ditunjukkan dari jawaban kuesioner dalam penelitian peninjauan kepada dua puluh pegawai (dipilih secara acak), terdapat 44,44 persen pegawai kurang sependapat dengan kerelaan pulang lebih lambat untuk menyelesaikan pekerjaan, 77,78 persen pegawai kurang sependapat untuk merelakan kesempatan (mengutamakan) hak cuti

untuk pegawai lainnya yang lebih membutuhkan, 47,39 persen pegawai kurang sependapat untuk menerima tambahan pekerjaan dengan suka rela, 40 persen pegawai kurang sependapat membantu rekan bekerja dengan suka rela tanpa diminta, 47,37 persen pegawai kurang sependapat mematuhi peraturan meskipun bertentangan dengan pendapat pribadi.

Berdasarkan penelitian awal dari fenomena lapangan, diidentifikasi variabel yang mempengaruhi OCB itu, di antaranya adalah keterlibatan karyawan, kepribadian, suasana dan kondisi pekerjaan, kejelasan uraian tugas, kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Ariani, 2011), (Jaya, 2015), (Saeed dan Nasir, 2012). Pembatasan masalah dilakukan karena tidak mungkin meneliti semua faktor penyebab OCB, dalam hal ini diteliti faktor-faktor yang diduga memberikan pengaruh signifikan pada OCB tinggi yakni kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi.

Mengenai pentingnya OCB, Robbins dan Coulter menyatakan bahwa dalam kondisi dinamis saat ini, kerja tim meningkat dan fleksibilitas penting, menyebabkan organisasi membutuhkan karyawan yang berperilaku sosial terbaik (*good citizenship*), diwujudkan dengan menciptakan nuansa konstruktif di tempat kerja dan membantu karyawan/tim lainnya secara suka rela (Kusnadi, 2018). Organ mendefinisikan OCB sebagai: "*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*" (Alkahtani, 2015). Dengan demikian, OCB merupakan perilaku individu yang secara suka rela melakukan sesuatu di atas dan melebihi uraian pekerjaan secara formal, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi, yang ditandai dengan *altruism* (membantu orang lain), *courtesy* (menghormati orang lain), *conscientiousness* (membantu organisasi), *civic virtue* (mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan), dan *sportmanship* (menghindari perilaku kontraproduktif).

Beberapa faktor yang mempengaruhi OCB adalah watak (kepribadian), sikap (*attitudes*), dan motivasi (Spitzmuller *et al.*, 2008). Studi yang digagas oleh J.A. LePine, *et al* sebagaimana dikutip oleh Kreitner *et al.* (2004:213), menyebutkan bahwa OCB memiliki korelasi positif dengan kesadaran

bekerja, komitmen organisasi, dan tingkatan kinerja. Dengan demikian, OCB dapat dipengaruhi kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja sebagaimana pembatasan variabel dalam penelitian ini.

Terkait kecerdasan emosional, Mayer dan Salovey dalam (Setyowati, 2010) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai: “kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, serta menggunakan perasaan-perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan.” Pandangan ini selaras dengan Martin bahwa pada intinya kemampuan berpikir mempengaruhi emosi, demikian juga sebaliknya, emosi mempengaruhi kualitas berpikir. Goleman dalam (Efendi dan Sutanto, 2013) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan mengenali perasaan sendiri dan orang lain, memotivasi sendiri dan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain, terdiri atas *self-awareness*, *self-regulation*, dan *motivation*; dan kompetensi sosial yang terdiri atas *emphaty* dan *social skills*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam mengelola emosi diri sendiri dan emosi orang lain, yang ditandai dengan mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain (membina hubungan) untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan.

Dalam mendefinisikan komitmen, Vaupel (2008:166) mengutip Odiorne bahwa komitmen merupakan “*the tie that binds*”, seberapa besar keterikatan karyawan pada organisasi (*it binds employees to the organization*). Walton sebagaimana dikutip Torrington *et al.* (2002:267), menyebutkan bahwa: “*commitment is thought to result in better quality, lower turnover, a greater capacity for innovation and more flexible employees.*” Adapun Langton dan Robbins (2007:10) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat yang karyawan terlibat dalam organisasi dan ingin bertahan di organisasi tersebut. Luthans (2011:147) menulis bahwa komitmen merupakan sikap kuat yang timbul dari dalam diri (*strong desire*) untuk menjadi bagian dalam organisasi, ingin mengupayakan hal terbaik untuk organisasi, percaya dan menerima nilai-nilai organisasi. Noe (2008:461) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat yang mana karyawan

mengenali organisasi dan mengambil peran dalam organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah keterikatan emosional seseorang pada organisasi dan keinginannya untuk tetap berpartisipasi aktif menyelesaikan tujuan organisasi, dengan indikator kesetiaan, berperan aktif, menerima nilai-nilai organisasi, mematuhi ketentuan, dan bertanggung jawab.

Unsur terakhir yang diteliti adalah motivasi. Robbins dan Coulter (2012:430) yang mendefinisikan motivasi sebagai: “*the process by which a person's efforts are energized, directed, and sustained toward attaining a goal.*” Hellriegel *et al.* (2011:142) mendefinisikan motivasi sebagai: “*the forces acting on or within a person that cause the person to behave in a specific, goal-directed manner.*” Ivancevich *et al.* (2008: 17) menyebutkan bahwa motivasi menjelaskan dan memprediksi bagaimana perilaku seseorang bangkit, mulai, bertahan, dan berhenti. Dessler (2001:321) mengaitkannya dengan motif, yakni sesuatu yang menghasut/mendorong seseorang untuk bertindak atau yang menekan dan memberikan arah perbuatan. Rivai dan Sagala (2009:837) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Bagshawe (2011:15) mendefinisikan motivasi secara singkat sebagai apa yang membuat kita berbuat (*what makes us do what we do*). McPheat dalam *Personal Confidence dan Motivation* (2013:10) mendefinisikan motivasi sebagai deskripsi dari motif seseorang untuk bertindak. Dari uraian di atas, yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah keinginan yang kuat dari seorang karyawan untuk bekerja lebih baik sesuai bidang tugasnya guna mencapai tujuan organisasi, dengan indikator memiliki keinginan bekerja dan mempertahankan pekerjaannya, menyukai tantangan pekerjaan, menghindari kegagalan, dan berusaha mencapai keunggulan. Hal ini selaras dengan studi (Velnampy, 2014) yang cukup lengkap mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi.

Berdasarkan konsep yang dibangun dan studi sebelumnya, penelitian ini mengkaji keterkaitan antarvariabel penelitian, serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel lainnya yang dikaji, yaitu kecerdasan emosional, komitmen

organisasi, motivasi kerja, dan OCB, dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁. terdapat pengaruh langsung positif antara kecerdasan emosional dan OCB
- H₂. terdapat pengaruh langsung positif antara komitmen organisasi dan OCB
- H₃. terdapat pengaruh langsung positif antara motivasi kerja dan OCB
- H₄. terdapat pengaruh langsung positif antara kecerdasan emosional dan motivasi kerja
- H₅. Terdapat pengaruh langsung positif antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi
- H₆. terdapat pengaruh langsung positif antara komitmen organisasi dan motivasi kerja.

Studi ini diharapkan memberikan kontribusi bagi organisasi meningkatkan perilaku pegawai yang didekati dengan peningkatan pada variabel kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan motivasi kerja. Berbeda dengan studi OCB lain yang menekankan pada kepuasan kerja, misalnya (Nafi' dan Indrawati, 2017), studi ini memilih variabel kecerdasan emosional yang sangat diperlukan aparat pemerintahan dalam meningkatkan pelayanan. Hal ini terlihat dari unsur kecerdasan emosional yakni mengenali perasaan sendiri dan orang lain, memotivasi sendiri dan mengelola emosi secara baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain, terdiri atas *self-awareness*, *self-regulation*, dan *motivation*; dan kompetensi sosial yang terdiri atas *emphaty* dan *social skills* (Efendi dan Sutanto, 2013). Kecerdasan emosional penting untuk meningkatkan tren birokrasi ke depan yakni birokrasi yang melayani (Hamzah, 2014). Di samping itu, studi keperilakuan, apalagi OCB, belum pernah dilakukan oleh objek studi Pusdiklat Pajak.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang penelitian, tujuan penelitian adalah mengungkapkan adanya pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap OCB. Penelitian ini dilaksanakan di Pusdiklat Pajak. Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki karakteristik umum, terdiri dari bidang-bidang untuk diteliti atau, keseluruhan kelompok dari orang-orang, peristiwa atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti. Populasi merupakan kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah pegawai (level pelaksana)

Pusdiklat Pajak, berjumlah 63 orang. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini melalui *simple random sampling* (acak sederhana). Dalam *simple random sampling*, masing-masing anggota populasi mempunyai kemungkinan pemilihan yang sama. Selanjutnya setiap kemungkinan sampel dari ukuran tertentu ini mempunyai kemungkinan yang sama untuk dipilih. Hal ini berarti setiap elemen dipilih dengan bebas dari setiap elemen lainnya. Sampelnya diperoleh dengan prosedur random dari kerangka sampling. Dengan populasi sebanyak 63 orang (staf/pelaksana), diambil sampel sebanyak 54 orang (staf/pelaksana) (rumus Slovin). Teknik pengambilan sampel ini digunakan untuk menentukan ukuran sampel penelitian. Besarnya sampel tidak kurang dari 5 persen dari populasi yang ada.

Instrumen penelitian untuk setiap variabel penelitian yang diamati, meliputi definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrumen, serta uji validitas dan reliabilitas instrumen. Pengumpulan informasi penelitian dilakukan dengan menggunakan tes dan kuesioner untuk variabel kecerdasan emosional, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan OCB. Semua instrumen dibuat melalui tahapan, yaitu mengkaji teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, mengembangkan indikator-indikator dari setiap variabel, mengembangkan indikator-indikator dari setiap variabel, membuat kisi-kisi, menyusun butir pernyataan atau pertanyaan, melakukan uji coba instrumen, melakukan analisis butir melalui pengujian validitas instrumen, dan menghitung reliabilitas instrumen. Butir-butir dalam kuesioner instrumen penelitian disusun dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan positif atau negatif. Penilaian yang diberikan responden adalah pilihan yang diberikan atas pilihan penilaian yang tersedia pada masing-masing butir pernyataan dalam instrumen penelitian. Butir-butir pernyataan atau pertanyaan pada kuesioner menggunakan skala lima. Instrumen yang digunakan terlebih dahulu diujicobakan. Pengujian instrumen dilakukan untuk melihat tingkat keabsahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Butir-butir instrumen yang tidak valid (sahih) akan dibuang dan tidak digunakan sebagai penjarang data penelitian.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif inferensial dengan media pengumpulan data survei (kuesioner). Analisis deskriptif digunakan untuk penyajian data, ukuran sentral, dan ukuran penyebaran. Data juga akan

menjelaskan skor terendah, skor tertinggi, mean, median, modus, standar deviasi, dan rentang skor. Supaya data dapat dilihat dengan jelas dan teratur maka data yang terkumpul akan diperlihatkan melalui bentuk daftar histogram frekuensi dan sebaran angka.

Analisis inferensial digunakan untuk pengujian hipotesis (paradigma asosiatif) dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Untuk melihat indikator-indikator dalam setiap variabel, peneliti melakukan perhitungan setiap subindikator dengan

menggunakan uji normalitas dengan alat bantu komputer program *Microsoft Excel* dan pengujian linearitas dengan program *SPSS for Windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam laporan hasil penelitian dibagi menjadi deskripsi data, pengujian persyaratan analisis, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian. Rangkuman statistik deskriptif ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rangkuman Statistik Deskriptif

Keterangan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kecerdasan Emosional	Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja
Rata-rata	92,81	84,15	87,26	83,98
Standard Error	0,77	1,04	1,00	0,93
Median	94,0	84,0	87,0	84,0
Modus	95	88	87	82
Standar Deviasi	5,68	7,64	7,35	6,81
Varians	32,3047	58,4305	54,0447	46,3959
Rentang	27	33	32	34
Terendah	78	67	71	66
Tertinggi	105	100	103	100
Jumlah Skor	5012	4544	4712	4535
Ukuran Sampel	54	54	54	54

Sumber: Diolah dari data primer (2019)

Berdasarkan Tabel 1, nilai rata-rata OCB cukup tinggi menunjukkan bahwa terdapat perhatian cukup tinggi pegawai Pusdiklat Pajak terhadap OCB, sementara variabel kecerdasan emosional, komitmen

organisasi, dan motivasi kerja masih perlu dipertajam dengan program implementasi di Pusdiklat Pajak. Uji signifikansi dan linearitas regresi menunjukkan Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linearitas Regresi

Regresi	Persamaan Regresi	Uji Signifikansi			Uji Linearitas		
		F _{hitung}	F _{tabel}		F _{hitung}	F _{tabel}	
			0,05	0,01		0,05	0,01
Y atas X ₁	Y = 55,73 + 0,44X ₁	28,14 **	4,03	7,15	1,48 ^{ns}	1,92	2,54
Y atas X ₂	Y = 54,13 + 0,44X ₂	25,46 **	4,03	7,15	1,59 ^{ns}	1,91	2,52
Y atas X ₃	Y = 49,78 + 0,51X ₃	31,46 **	4,03	7,15	1,79 ^{ns}	1,91	2,52
X ₃ atas X ₁	$\hat{X}_3 = 53,57 + 0,36X_1$	10,24 **	4,03	7,15	1,03 ^{ns}	1,92	2,54
X ₃ atas X ₂	$\hat{X}_3 = 52,38 + 0,36X_2$	9,38 **	4,03	7,15	1,52 ^{ns}	1,91	2,52
X ₂ atas X ₁	$\hat{X}_2 = 64,03 + 0,28X_1$	4,67 *	4,03	7,15	1,44 ^{ns}	1,92	2,54

Keterangan notasi:

* : Signifikan

** : Sangat signifikan

ns : Non signifikan (regresi linear)

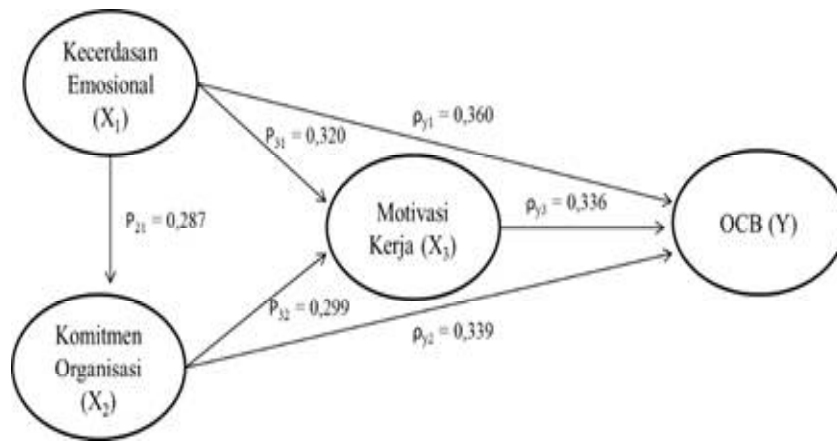
Sumber: Diolah dari data primer (2019)

Berdasarkan uji signifikansi dan linieritas, dapat disimpulkan bahwa data penelitian dapat digunakan dalam proses lebih lanjut karena hubungan

antarvariabel menunjukkan signifikan dan linear. Setelah nilai koefisien korelasi masing-masing variabel diperoleh, dapat dihitung koefisien jalur.

Selanjutnya dihitung nilai t_{hitung} pada koefisien jalur guna mengetahui signifikansi pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel eksogen

terhadap variabel endogen. Adapun model hubungan struktural antarvariabel digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Model Hubungan Struktural Antarvariabel

Sumber: Data diolah, 2019

Hasil pengujian hipotesis dan hasil analisis serta proses perhitungan yang dilakukan ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Pengaruh Langsung Antarvariabel

No.	Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	Dk	t_{hitung}	t_{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
1.	X ₁ terhadap Y	0,360	50	3,73 **	2,01	2,68
2.	X ₂ terhadap Y	0,339	50	3,54 **	2,01	2,68
3.	X ₃ terhadap Y	0,336	50	3,34 **	2,01	2,68
4.	X ₁ terhadap X ₃	0,320	51	2,52 *	2,01	2,68
5.	X ₂ terhadap X ₃	0,299	51	2,36 *	2,01	2,68
6.	X ₁ terhadap X ₂	0,287	52	2,16 *	2,01	2,67

Keterangan:

* = signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$)

** = sangat signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$)

Sumber: Diolah dari data primer (2019)

Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi secara langsung positif oleh kecerdasan emosional. Meningkatnya kecerdasan emosional akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini mendukung pendapat beberapa ahli sebelumnya (Spitzmuller et al., 2008) yang mengidentifikasi watak empati (*dispositional empathy*) dan suka membantu (*helpfulness*) merupakan dua dimensi yang mendukung perilaku prososial. Hal ini menjadi pintu masuk bagi faktor pengelolaan emosi yang mempengaruhi OCB. Turnipseed, mengutip dari Ang, Kok-Yee, dan Goh, juga menguatkan bahwa watak motivasional (*motivational traits*) pengembangan diri sendiri akan menjadi topik riset OCB mendatang. Hasil analisis tersebut juga sesuai

dengan penelitian Azka (2012) yang menegaskan bahwa terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dan OCB pada agen marketing yang diteliti.

Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi secara langsung positif oleh komitmen organisasi. Meningkatnya komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini mendukung pendapat beberapa ahli di antaranya adalah J.A. LePine, A Rez, dan D.E. Johnson sebagaimana dikutip oleh Kreitner dan Kinicki, menyebutkan bahwa OCB memiliki korelasi positif dengan kesadaran bekerja, komitmen organisasi, dan tingkatan kinerja. Berdasarkan riset empiris pada 134 perawat di rumah sakit Makassar, Sjahrudin

et al. (2013) juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dipengaruhi secara langsung positif oleh motivasi kerja. Meningkatnya motivasi kerja akan mengakibatkan peningkatan *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini mendukung pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Spitzmuller, Dyne, dan Ilies yang menyatakan bahwa karena OCB itu perilaku atas dasar diskresi seseorang, maka lebih banyak dipengaruhi oleh kepribadian. Faktor lain seperti sikap (*attitudes*) dan motivasi juga mempengaruhi OCB. Riset Oren (2013) juga menemukan bahwa OCB dipengaruhi motivasi kerja. Dengan demikian, hasil hipotesis ketiga mendukung teori dan riset hubungan antara motivasi kerja dan OCB.

Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh kecerdasan emosional. Meningkatnya kecerdasan emosional akan mengakibatkan peningkatan motivasi kerja. Hal ini selaras teori Dessler sebelumnya yang mendefinisikan motivasi secara singkat sebagai: “*the intensity of a person’s desire to engage in some activity.*” Keinginan (*desire*) mengelola emosi diri untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja penting artinya bagi suksesnya pekerjaan. Hasil analisis juga mendukung riset empiris Atiq *et al.* (2015) dengan responden 231 karyawan pada berbagai universitas bahwa secara empiris kecerdasan emosional karyawan pada berbagai universitas berdampak positif terhadap motivasi mereka.

Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh komitmen organisasi. Meningkatnya komitmen organisasi akan mengakibatkan meningkatnya motivasi kerja. Hasil penelitian ini selaras dengan Robbins dan Coulter yang mengemukakan tentang *Goal-setting theory* (*Wyeth’s research division*), bahwa tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja, dan tujuan yang sulit (jika diterima) akan menghasilkan kinerja tinggi daripada tujuan mudah. Tiga hal yang mempengaruhi hubungan kinerja-tujuan adalah komitmen, keyakinan diri, dan kultur. Dari teori ini diambil simpulan bahwa motivasi dipengaruhi oleh komitmen organisasi (landasan teori pada bagian ketiga). McPheat juga menyatakan bahwa motivasi merupakan deskripsi dari motif seseorang untuk

bertindak, bahwa cara mengatasi rendahnya motivasi (*motivation killers*) membangun kedisiplinan diri (*self-discipline*) yang meliputi pengetahuan diri, kesadaran diri, komitmen, semangat, dan pelatihan diri. Temuan peneliti juga mendukung riset empiris Anidar dan Indarti (2015) bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi secara langsung positif oleh kecerdasan emosional. Meningkatnya kecerdasan emosional akan mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini selaras Torrington, Hall, dan Taylor, yang mengidentifikasi bahwa komitmen dipengaruhi oleh karakteristik personal, pengalaman dalam peran jabatan, pengalaman kerja, faktor struktural, dan kebijakan personal. Secara empiris, hasil hipotesis ini mendukung riset Sivelingham dan Sukumaran (2012) yang menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional dan kreativitas berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan.

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, dapat dipertimbangkan implikasi bagi manajemen. Temuan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Implikasinya adalah untuk meningkatkan OCB pegawai, organisasi perlu mendorong peningkatan kecerdasan emosional, antara lain dengan mendorong pegawai mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain. Hasil temuan menyatakan komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Hal ini memberikan implikasi bahwa peningkatan OCB pegawai memerlukan peningkatan komitmen organisasi, misalnya mendorong pegawai meningkatkan kesetiaan, berperan aktif, menerima nilai-nilai organisasi, mematuhi ketentuan, dan bertanggung jawab. Temuan menghasilkan kondisi bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Sebagai implikasi, peningkatan OCB pegawai membutuhkan peningkatan motivasi kerja, hal ini mencakup upaya mendorong pegawai meningkatkan keinginan bekerja dan mempertahankan pekerjaannya, menyukai tantangan, menghindari kegagalan, dan berusaha mencapai keunggulan. Kecerdasan emosional juga berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini

mengandung implikasi bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai memerlukan peningkatan kecerdasan emosional, yakni dalam hal mendorong agar pegawai dapat mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain (membina hubungan) untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai. Implikasinya adalah bahwa peningkatan motivasi kerja pegawai perlu peningkatan komitmen organisasi, sebagai contoh dalam hal mendorong agar pegawai dapat meningkatkan kesetiaan, berperan aktif, menerima nilai-nilai organisasi, mematuhi ketentuan, dan bertanggung jawab. Kecerdasan emosional juga berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Sebagai implikasi, peningkatan komitmen organisasi perlu peningkatan kecerdasan emosional, antara lain dalam hal mendorong agar pegawai dapat mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain (membina hubungan) untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan.

SIMPULAN

Hasil studi mendukung hipotesis yang diajukan yakni kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap OCB pegawai Pusdiklat Pajak, artinya peningkatan kecerdasan emosional mengakibatkan peningkatan OCB; komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB, artinya peningkatan komitmen organisasi menyebabkan peningkatan OCB; motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap OCB, artinya peningkatan motivasi kerja mengakibatkan peningkatan OCB; kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, artinya peningkatan kecerdasan emosional berakibat pada peningkatan motivasi kerja; komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, artinya peningkatan komitmen organisasi mengakibatkan peningkatan motivasi kerja; dan kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi, artinya peningkatan kecerdasan emosional mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi.

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, dapat dirumuskan pertimbangan bagi manajemen. Perbaikan OCB pegawai memperhatikan faktor berpengaruh yakni kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja. Dengan OCB yang baik, pegawai akan memilih untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan/kinerjanya dan lingkungan pekerjaan, seperti *altruism* (membantu orang lain), *courtesy* (menghormati orang lain), *conscientiousness* (membantu organisasi), *civic virtue* (mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan), dan *sportmanship* (menghindari perilaku kontraproduktif). Itu membutuhkan kebersamaan, misalnya melalui kepemimpinan humanis, mengadakan *gathering*, membentuk grup-grup diskusi memecahkan masalah. Peningkatan OCB pegawai dapat dilakukan melalui perhatian pada kecerdasan emosional pegawai yakni mendorong agar pegawai dapat mengenali emosi diri, mengendalikan emosi, memberikan dorongan diri sendiri, memberikan perhatian kepada orang lain, dan menularkan emosi yang baik kepada orang lain (membina hubungan) untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan. Yang terus perlu dilakukan adalah melakukan *sharing session* kecerdasan emosional dan kebersamaan. Peningkatan OCB pegawai dapat dilakukan melalui perhatian pada komitmen organisasi yakni mendorong agar pegawai dapat meningkatkan kesetiaan, berperan aktif, menerima nilai-nilai organisasi, mematuhi ketentuan, dan bertanggung jawab. Ini dilakukan di antaranya dengan komitmen pimpinan, apel bersama, sosialisasi dan internalisasi aturan atau nilai-nilai organisasi. Peningkatan OCB pegawai dapat dilakukan melalui perhatian pada motivasi kerja yakni mendorong agar pegawai dapat meningkatkan keinginan bekerja dan mempertahankan pekerjaannya, menyukai tantangan pekerjaan, menghindari kegagalan, dan berusaha mencapai keunggulan. Upaya nyata yang dapat dilakukan melakukan *daily monitoring system* terhadap semangat kerja, misalnya tingkat kehadiran (melalui *finger print*), tingkat keikutsertaan rapat, tingkat penyelesaian pekerjaan, dan tingkat ketercapaian target. Jika itu mengindikasikan baik atau tercapai target, dapat disimpulkan pegawai termotivasi bekerja.

REFERENSI

Alkahtani, A. (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Rewards. International

- Business Research, 8(4), 210–222. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n4p210>
- Anidar KH dan Sri Indarti. 2015. Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. VII No. 3, 357-376.
- Ariani, D. W. (2011). Relationship Leadership , Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *Ijbsr*, 4(August 2014).
- Ary Ginanjar Agustian. 2005. *Emotional Spiritual Quotient*. Jakarta: Arga Publishing.
- Azka. 2012. *Hubungan Emotional Intelligence dengan Organizational Citizenship Behavior pada Agen Marketing Asuransi*. Universitas Bina Nusantara.
- Dessler, Gary. 2001. *Leading People and Organizations in the 21st Century*, edisi ke-2. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Efendi, V. A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Faktor-faktor Kecerdasan Emosional Pemimpin Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan di Universitas Kristen Petra. *AGORA*, 1(1).
- Gary Dessler. 2011. *Human Resources Management*, edisi ke-12. London: Pearson Education Limited.
- Hamzah, O. S. (2014). Perilaku Birokrasi Pemerintah Dalam Pelayanan Puskesmas di Kota Makassar. *Administrasi Publik*, 4(1).
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., Richard W. Woodman. 2011. *Organizational Behavior*. USA: West Publishing Company.
- Ingrams, A. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors/ : A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, & Michael T. Matteson. 2008. *Organizational Behavior and Management*, edisi ke-8. USA: McGraw-Hill International Edition.
- Jaya, N. N. (2015). Meningkatkan Perilaku Ekstra Peran Karyawan. *GaneC Swara*, 9(1), 163-166.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2004. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kusnadi. (2018). The Influence of Effectiveness Managerial , Task Commitment and Work Ethic for Employee Performance Regional Water Company (Pdam) Tirta Bhagasasi Bekasi. *International Journal of Science and Engineering Invention*, 4(8), 32–43. <https://doi.org/10.23958/ijsei/vol04-i08/04>
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior*, edisi ke-12. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mayer, John D. dan Peter Salovey. “What Is Emotional Intelligence?” 1997, in P. Salovey & D.J. Sluyter. *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.
- McPheat, Sean. 2010. *Emotional Intelligence*. UK: MTD Training & Ventus Publishing ApS.
- McPheat, Sean. 2013. *Personal Confidence & Motivation*, edisi ke-1. UK: MTD Training & bookboon.com.
- Muhammad Mohsin Atiq et. al. 2015. The Impact of Emotional Intelligence on Motivation, Empowerment and Organization Structures. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, J. Basic. Appl. Sci. Res., 5(6)22-31.
- Nafi', C., & Indrawati, E. S. (2017). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan CV Elfa's Kudus. *Empati*, 7(Nomor 3), 134–145.
- Noe, Raymond A et. al. 2008. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, edisi ke-6. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia).
- Nurhamni. (2011). Pengaruh Perilaku Birokrasi terhadap Kualitas Pelayanan pada Masyarakat. *ACADEMICA*, 3(2), 686–696.
- Oren, Lior et. al. 2013. Relations Between OCBs, Organizational Justice, Work Motivation, and Self-Efficacy. *The Protection of Consumer Rights in the Field of Economic Services of General Interest*, Vol. 15 (34).
- Saeed, M. M., & Nasir, U. (2012). Examining the Relationship Between Socialization Tactics and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment. *World Business Capability Congress*, 1–21.
- Setyowati, A. (2010). Hubungan Antara Kecerdasan Emosional dengan Resiliensi pada Siswa Penghuni Rumah Damai. *Psikologi*, 7(1), 67-77.
- Spitzmuller, M., Dyne, L. Van, & Ilies, R. (2008). Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network, (May 2014). <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n7>

- Suyono, J., & Sunaryo, S. (2015). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior pada Performance dengan Service Quality, Satisfaction dan Behavior Intention Sebagai Antecedent. *Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(1), 1–23.
- Velnampy, T. (2014). Factors Influencing Motivation/ : An Empirical Study of Few Selected Sri Factors Influencing Motivation/ : An empirical Study of Sri Lankan Organisations, (May).
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2012. *Management*, edisi ke-11. USA: Pearson Education Limited.
- Torrington, Derek, Laura Hall, dan Stephen Taylor. *Human Resource Management*, edisi ke-5. Great Britain: Pearson Education Limited, 2002.
- Turnipseed, David L. 2005. *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Good Soldier Activity in Organizations*. New York: Nova Science Publisher, Inc.