

PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SEMARANG TIMUR

Hadi Widayat¹, Indarto², Yuli Budiati³, Fania Mutiara Savitri⁴

^{1,2,3}Magister Manajemen Universitas Semarang

⁴Universitas Islam Negeri Walisongo

Email Korespondensi: hadiwidayat973@gmail.com

ABSTRACT

The Directorate General of Taxation is the agency responsible for managing state revenues through Service Offices in each region. Employees who work in the tax service office are required to perform well for the benefit of the institution. This study serves to analyze the relationship between emotional intelligence and competency on the performance of East Semarang Pratama Tax Service Office (KPP) employees with Organizational Citizenship Behavior as a mediating variable. This study used a quantitative method using a questionnaire to collect the data. The sample in this study is 108 obtained through the census method. The analysis used to process the data is regression analysis with SPSS 16. The results of this study indicate that emotional intelligence, competence and Organizational Citizenship Behavior affect employee performance. Emotional Intelligence and Competence also influence Organizational Citizenship Behavior. Furthermore, Organizational Citizenship Behavior is able to mediate the relationship between emotional intelligence and competency on employee performance.

Keywords: Competence and Organizational Citizenship Behavior, Emotional Intelligence, Employee Performance

ABSTRAK

Direktorat Jenderal Perpajakan merupakan instansi yang bertanggungjawab dalam pengelolaan pendapatan negara melalui Kantor Pelayanan di setiap wilayah. Pegawai yang bekerja di kantor pelayanan pajak dituntut untuk berkinerja baik untuk kepentingan instansi. Penelitian ini berfungsi untuk menganalisis hubungan antara kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Timur dengan Organization Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 108 yang diperoleh melalui metode sensus. Analisis yang digunakan untuk mengolah data yaitu analisis regresi dengan SPSS 16. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, kompetensi dan Organization Citizenship Behavior berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kecerdasan Emosional dan Kompetensi juga berpengaruh terhadap Organization Citizenship Behavior. Lebih lanjut Organization Citizenship Behavior mampu memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kecerdasan Emosional, Kinerja Pegawai, Kompetensi dan Organization Citizenship Behavior

PENDAHULUAN

Modal dasar Indonesia dalam mengembangkan perekonomian negara di era globalisasi saat ini adalah sumber Daya Manusia (SDM). Oleh karena itu SDM yang ada harus dikembangkan sebagai

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



mungkin baik pada perusahaan maupun SDM yang menggeluti dunia usaha agar memiliki daya saing yang optimal dalam mencapai tujuan keunggulan kompetitif. Dengan demikian SDM Indonesia memiliki nilai tambah khususnya bagi diri mereka sendiri, bagi organisasi hingga bagi negara. Organisasi dituntut untuk mengelola SDM dengan baik karena kemajuan dan keberhasilan organisasi ditentukan oleh tercapainya kinerja optimal oleh individu dalam organisasi tersebut. Keunggulan kompetitif menurut Savitri, dkk (2022) dilandasi dengan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dalam menjalankan tugas sebagai pegawai. Pajak merupakan salah satu sumber pendapatan negara. Instansi yang memiliki tanggung jawab dalam mengurus pajak adalah Direktorat Jenderal Pajak (Dirjen Pajak) yang berada di bawah naungan Kementerian Keuangan. Dalam melaksanakan tugasnya, Ditjen Pajak menghimpun pendapatan dengan memberikan pelayanan yang optimal melalui kantor pelayanan pajak (KPP) yang tersebar pada tiap wilayah. Semarang merupakan kota besar yang memiliki potensi pendapatan yang tinggi. Hal ini menjadi tanggung jawab seluruh pegawai untuk mencapai target penerimaan pajak yang nantinya akan digunakan untuk pembangunan. Di sisi lain, terdapat KPP yang belum mampu mencapai target penerimaan yaitu KPP Pratama Semarang Timur. Data target penerimaan dan pencapaian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Target dan Realisasi Penerimaan SPT Tahunan KPP Pratama Semarang Timur Tahun 2018-2021

Uraian	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
Target Penerimaan	26.964	28.693	29.422	31.316
Realisasi Penerimaan	23.536	23.210	21.058	22.088
Peresntase (%)	87,3 %	80.89%	71,6 %	70,5 %

Sumber: KPP Pratama Semarang Timur, 2021 pada saat penelitian data tahun 2022 belum tersedia dalam sistem informasi perpajakan

Tabel di atas menunjukkan bahwa target penerimaan pajak dari tahun 2018 sampai dengan 2021 tidak pernah tercapai (100% atau lebih) bahkan angka pencapaian juga mengalami penurunan, hal ini menggambarkan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah kecerdasan emosional. Penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Hasil penelitian Setyaningrum (2016) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mendorong peningkatan kinerja pegawai. Ardiansyah & Sulistiyowati (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan kecerdasan emosional bahwa berdampak positif pada kinerja pegawai. Selanjutnya Mulyasari (2019)) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang dianggap penting bagi peningkatan kinerja pegawai adalah kompetensi. Spencer & Spencer (2003) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu bagian kepribadian seseorang yang cukup dalam dan relatif menetap serta dapat memprediksi perilaku dalam beragam situasi dan tugas-tugas jabatan. Selanjutnya Prihadi (2015) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Hasil penelitian Ainanur & Tirtayasa (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Prayogi, Lesmana & Siregar (2019) menyimpulkan bahwa kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya juga Rosmaini & Tanjung (2019) lam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian Suhardi (2017) juga Rosmaini & Tanjung (2019) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan fenomena

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



permasalahan kinerja pegawai KPP Salatiga belum optimal dan *research gap* penelitian terdahulu, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah penelitian sebagai berikut: Bagaimana meningkatkan kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel pemediasi?

George Homans memberikan gambaran-gambaran fenomena faktual mengenai teori exchange. Teori ini terkait dengan bagaimana individu menentukan perilakunya dalam membuat keputusan. Sifat dari teori pertukaran adalah ekologis yakni mengidentifikasi adanya pengaruh lingkungan terhadap perilaku individu tertentu (Ritzer & Murphy, 2020). Identifikasi pengaruh tersebut berlaku secara timbal balik (*reciprocal*) yaitu perilaku individu sebagai Seorang aktor yang dapat memberikan dampak terhadap lingkungannya sebagai dasar atas operant condition. Penerimaan ganjaran sebagai bentuk penghargaan apabila ditinjau dari sudut pandang tertentu pada mulanya sebagai hasil pengurangan dari sejumlah pengorbanan yang dilakukan individu (perilaku aktor). Dengan sudut pandang inilah dinamakan teori pertukaran sosial. Seorang aktor yang mendambakan ganjaran yang diprediksi lebih besar dibandingkan dengan pengorbanan yang dilakukan (Ritzer & Murphy, 2020).

Manajemen birokrat yang membutuhkan peningkatan kinerja pegawainya ada kalanya perlu mengevaluasi dan mengkaji perbahan sosial yang terjadi dalam lingkungan kerja. Perubahan kinerja pegawai dapat dipicu oleh persepsi positif maupun negatif yang dirasakan pegawai. Individu yang memiliki kompetensi tertentu dengan cara mereka mengelola emosi dapat mempengaruhi hasil capaian kerja. Faktor tersebut dinamis dan dapat dikendalikan oleh manajemen dengan berbagai strateginya. Apabila manajemen tidak melakukan upaya apapun maka tidak akan mendapat ‘ganjaran’ apapun dari hasil kerja para pegawainya.

Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Cooper dan Sawaf (2001) menyatakan bahwa kecerdasan emosional atau *Emotional Quotient* (EQ) adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosi meliputi kemampuan mengungkapkan perasaan, kesadaran serta pemahaman tentang emosi dan kemampuan untuk mengatur dan mengendalikannya (Agustian, 2009). Semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki oleh para pegawai pajak maka semakin tinggi OCB Pegawai pajak dan sebaliknya semakin rendah kecerdasan emosional para pegawai pajak maka semakin rendah OCB Pegawai pajak. Rendahnya kecerdasan emosional karyawan, akan mengakibatkan tingkat OCB juga rendah. OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi dari tuntutan peran di tempat kerja, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja tanpa mengharapkan imbalan apapun (Anindya, 2011). Hasil penelitian Suwandewi & Dewi (2016) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berdampak positif pada OCB. Ariati (2017) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi positif terhadap OCB. Selanjutnya penelitian Fala, Prayekt & Kirana (2021) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap OCB.

Pengaruh Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Kompetensi merupakan karakteristik–karakteristik fundamental pada seseorang dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir, melakukan generalisasi di berbagai situasi, dan menetap selama waktu yang cukup lama (Prihadi, 2014). Jika seorang karyawan memiliki kompetensi, maka dia dapat bertindak semampunya sebagai upaya mencapai tujuan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki Pegawai pajak dalam menjalankan tupoksi perpajakan maka semakin tinggi pula perilaku kewarganegaraan organisasi mereka dan sebaliknya semakin rendah kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai pajak maka semakin rendah pula perilaku kewarganegaraan organisasi yang dimiliki.

Karyawan yang memiliki kompetensi yang semakin tinggi cenderung akan bekerja lebih dari apa

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



yang menjadi kewajibannya dengan berusaha membantu sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan sehingga semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi OCB (Sule & Kaltum, 2017). Hasil penelitian Nugraha & Adnyani (2017) menunjukkan bahwa kompetensi berdampak positif pada OCB karyawan, Mahmudi & Surjanti (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi yang dimiliki akan mendorong meningkatnya OCB pegawai. Penelitian Ningsih (2020) juga menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Kompetensi berpengaruh terhadap OCB.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai

Greenberg & Baron (2003), mendefinisikan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku yang bersifat informal, melebihi harapan normal organisasi dan semuanya itu pada akhirnya dapat menjadikan kesejahteraan organisasi. Semakin baik perilaku kewarganegaraan organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai pajak dan sebaliknya semakin rendah perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB dibawah standar) maka semakin rendah kinerja pegawai. Hasil penelitian Pristiwati (2018) menunjukkan bahwa OCB berdampak positif pada kinerja pegawai. Penelitian Lestari & Ghaby (2018) menemukan bahwa OCB dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Selanjutnya Sakti, Handoyo & Wihadanto (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai

Sy dan Cote (2004) menyatakan bahwa kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat dan ketekunan serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, kesanggupan untuk mengendalikan emosi, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, kemampuan untuk menyelesaikan konflik serta untuk memimpin. Semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki oleh Pegawai pajak maka semakin tinggi pula kinerja pegawai mereka dan sebaliknya semakin rendah kecerdasan emosional yang dimiliki oleh pajak maka semakin rendah pula kinerja pegawainya. Selanjutnya Goleman (2007) menjelaskan bahwa keberhasilan karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya ternyata di dapat dari kemampuan karyawan di dalam mengelola emosinya dengan baik. Hasil penelitian Setyaningrum, dkk (2016) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mendorong peningkatan kinerja pegawai. Ardiansyah & Sulistiyowati (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan kecerdasan emosional bahwa berdampak positif pada kinerja pegawai. Selanjutnya Mulyasari (2019)) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Inti utama dari sistem kompetensi adalah sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu jabatan (Prihadi, 2004). Kompetensi sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Zulfikar, dkk (2023) mengungkapkan pengembangan sumber daya manusia memiliki manfaat bagi sebuah perusahaan. Pengembangan tersebut dapat berupa pelatihan untuk menambah kompetensi pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin baik kinerja

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



pegawai pajak dan sebaliknya semakin rendah kompetensi yang dimiliki Pegawai pajak maka semakin rendah kinerja mereka. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, selanjutnya tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Meuthia, 2015). Hasil penelitian Ainanur & Tirtayasa (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Prayogi, dkk (2019) menyimpulkan bahwa kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya juga Rosmaini & Tanjung (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemediasi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Kecerdasan emosional adalah kemampuan pegawai untuk menerima, menilai, mengelola serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain dalam melaksanakan suatu pekerjaan. OCB adalah perilaku pegawai untuk melakukan pekerjaan melebihi standar pekerjaan yang diberikan organisasi tanpa mengharapkan imbalan secara langsung dan terstruktur demi membantu keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan. Semakin tinggi kecerdasan emosional pegawai yang didasarkan pada OCB, akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi perilaku kewarganegaraan organisasi maka semakin tinggi pengaruh kecerdasan emosional dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Sementara perilaku kewarganegaraan organisasi yang semakin rendah maka akan semakin menurunkan pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja negara.

Uraian perumusan hipotesis sebelumnya menjelaskan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap OCB (H1) yang didukung oleh penelitian Suwandewi & Dewi (2016), Ariati (2017) juga Fala, Prayekt & Kirana (2021). Selanjutnya OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai (H3) yang didukung oleh penelitian Pristiwati (2018), Lestari & Ghaby (2018) juga Sakti, Handoyo & Wihadanto (2020). Selain itu ada penelitian sebelumnya dari Kaori (2014) juga Pratama (2016) yang menemukan bahwa OCB sebagai variabel mediasi dari pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 6 (H6) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6 : Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan pemediasi OCB.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemediasi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan kecakapan yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. OCB adalah perilaku pegawai untuk melakukan pekerjaan melebihi standar pekerjaan yang diberikan organisasi tanpa mengharapkan imbalan secara langsung dan terstruktur demi membantu keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan. Semakin tinggi kompetensi pegawai yg didasarkan pada OCB, akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain perilaku kewarganegaraan organisasi yang cukup baik akan mempengaruhi hubungan antara kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya perilaku kewarganegaraan organisasi yang rendah akan menurunkan pengaruh kompetensi Pegawai pajak terhadap kinerja pegawai. Uraian perumusan hipotesis sebelumnya menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap OCB (H2) yang didukung oleh penelitian Nugraha & Adnyani (2017), Mahmudi & Surjanti (2020) juga Ningsih (2020). Selanjutnya OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai (H3) yang didukung oleh penelitian Pristiwati (2018), Lestari & Ghaby (2018) juga Sakti, Handoyo & Wihadanto (2020). Selain itu ada penelitian sebelumnya dari Adianita, dkk (2017) juga Sulistyawan (2017) yang menemukan bahwa OCB sebagai variabel mediasi dari pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

H7 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan pemediasi OCB.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



METODE

Dalam penelitian deskriptif kuantitatif ini penulis menggunakan jenis data primer sebagai data utama. Berdasarkan sumber perolehan, data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumbernya secara langsung dari tempat penelitian (Arikunto, 2014), yaitu pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang sebanyak 108 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus yaitu mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel (responden). Metode analisis data yang diterapkan dalam proses penelitian, yaitu metode analisis data kuantitatif. Analisis Regresi dengan menggunakan software SPSS 16. Dalam mengukur persepsi responden kinerja pegawai menggunakan skala likert 1-5 dengan indikator pengukuran sebagai berikut: kuantitas, kualitas, waktu, biaya, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan, indikator kecerdasan emosional meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, memotivasi diri sendiri, empati dan keterampilan sosial. Indikator kompetensi meliputi keinginan untuk mencapai tujuan, tanggapan terhadap situasi, kepercayaan diri, tingkat pengetahuan dan tingkat keterampilan. Indikator *organization citizenship behavior* meliputi *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, civic virtue*.

PEMBAHASAN

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Indikator	Corrected Item Total Correlation	>/<	r-tabel	Keterangan
Kecerdasan Emosi(X1)	0,824	X11	0,537	>	0,195	Valid
		X12	0,664	>	0,195	Valid
		X13	0,602	>	0,195	Valid
		X14	0,762	>	0,195	Valid
		X15	0,573	>	0,195	Valid
Kompetensi (X2)	0,736	X11	0,506	>	0,195	Valid
		X12	0,559	>	0,195	Valid
		X13	0,537	>	0,195	Valid
		X14	0,510	>	0,195	Valid
		X15	0,562	>	0,195	Valid
Organizational Citizenship Behavior(Y1)	0,795	Y11	0,528	>	0,195	Valid
		Y12	0,472	>	0,195	Valid
		Y13	0,577	>	0,195	Valid
		Y14	0,750	>	0,195	Valid
		Y15	0,575	>	0,195	Valid
Kinerja Pegawai (Y2)	0,774	Y21	0,513	>	0,195	Valid
		Y22	0,503	>	0,195	Valid
		Y23	0,522	>	0,195	Valid
		Y24	0,411	>	0,195	Valid
		Y25	0,401	>	0,195	Valid
		Y26	0,382	>	0,195	Valid
		Y27	0,528	>	0,195	Valid
		Y28	0,426	>	0,195	Valid
		Y29	0,524	>	0,195	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,195 (N = 108, $\alpha = 0,05$) kecuali Y210 yang telah di drop, yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* atau r hitungnya lebih besar dari 0,70 (r standar) sehingga dapat disimpulkan realibel.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Statistik One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual	
N		108	108
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	.99033794	.98588164
	Most Extreme Differences		
	Absolute	.144	.067
	Positive	.098	.032
	Negative	-.094	-.067
Kolmogorov-Smirnov Z		.815	.696
Asymp. Sig. (2-tailed)		.521	.717

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai Asymp. Sig (0,258 dan 0,513) lebih besar dari $\alpha = 0,05$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data residual normal.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas Jalur I dan II

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
Jalur I	Kecerdasan Emosional(X1)	.990	1.010
	Kompetensi (X2)	.990	1.010
Jalur II	OCB (Y1)	.922	1.085
	Kecerdasan Emosional(X1)	.990	1.010
	Kompetensi (X2)	.914	1.095

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 dengan demikian dapat disimpulkan model tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.405	1.780		-.005	.555
Kecerdasan Emosional	-.021	.072	-.021	-.401	.181
Kompetensi	.135	.066	.439	2.556	.067
1 (Constant) Res 2	2.803	1.768		1.044	.238
Kecerdasan Emosional	.075	.075	.126	1.157	.155
Kompetensi	-.019	.010	-.431	-.110	.654
OCB	-.085	.083	-.216	-.260	.321

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikan dari masing-masing variabel memiliki angka signifikansi > 0,05 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 6. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur I)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 ^a	.411	.402	1.42378

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X2), Kecerdasan Emosional (X1)

b. Dependent Variable: *Organizational Citizenship Behavior* (Y1)

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *adjusted R Square* sebesar 0,402. Hal ini berarti bahwa variabel kecerdasan emosional dan kompetensi dapat menjelaskan variasi dari variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 40,2 % sedangkan yang 59,8 % dijelaskan variabel atau faktor lain di luar model yang diteliti.

Tabel 7. Koefisien Determinasi (Jalur II)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654 ^a	.428	.417	1.75926

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X2), Kecerdasan Emosional (X1), *Organizational Citizenship Behavior* (Y1)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

Tabel menunjukkan bahwa angka *Adjusted R Square* sebesar 0,417. Hal ini berarti bahwa variabel kecerdasan emosional, kompetensi dan *organizational citizenship behavior* dapat menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai sebesar 41,7 % sedangkan yang 58,3 % dijelaskan variabel atau faktor lain di luar model yang diteliti.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 9. Koefisien Regresi (Jalur I)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	27.288	2.734		9.982	.000
Kecerdasan Emosional (X1)	.284	.093	.273	3.054	.003
Kompetensi (X2)	.331	.111	.321	2.970	.004

1. Tabel 10 nilai t hitung dari pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 3,054 > t tabel = 1,658 (df = n – k – 1 = 108 – 2 – 1 = 105, α = 0,05, uji satu pihak) dapat dilihat pada lampiran, dengan angka signifikansi = 0,003 < α = 0,05 (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka **hipotesis 1 (H1) bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* terbukti.**
2. Berdasarkan tabel 10 di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 2,970 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = 0,004 < α = 0,05 (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka **hipotesis 2 (H2) bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* terbukti.**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh kecerdasan emosional, kompetensi *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 10. Koefisien Regresi (Jalur II)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.753	2.286		4.266	.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	.360	.121	.349	2.975	.002
Kecerdasan Emosional (X1)	.264	.117	.253	2.256	.015
Kompetensi (X2)	.278	.119	.267	2.338	.012

3. Berdasarkan tabel 10 hasil pengolahan dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel *Organizational Citizenship* terhadap kinerja pegawai sebesar 2,975 > t tabel = 1,658 (df = n – k – 1 = 108 – 3 – 1 = 104, α = 0,05, uji satu pihak), dengan angka signifikansi = 0,002 < α = 0,05 (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka **hipotesis 3 (H3) bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.**
4. Berdasarkan tabel 10 dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai sebesar 2,256 > t tabel = 1,658 dengan angka signifikansi =

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



$0,015 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka **hipotesis 4 (H4) bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.**

5. Berdasarkan tabel 10 juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar $2,338 > t$ tabel = 1,658 dengan angka signifikansi = $0,012 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka **hipotesis 5 (H5) bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti.**

Lebih lanjut, hasil uji mediasi OCB dalam memediasi kecerdasan emosional terhadap kinerja menggunakan kalkulator sobel didapat t hitung = $2,057 > z = 1,96$, dan *one-tailed probability* = $0,020 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **organizational citizenship behavior memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis 6 (H6) terbukti.** Kemudian t hitung OCB dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja adalah $2,042 > z = 1,96$ dan *one-tailed probability* = $0,021 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **organizational citizenship behavior memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis 7 (H7) terbukti.**

Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap OCB

Kecerdasan emosional yang dimiliki KPP Pratama Semarang Timur berada pada kategori sangat tinggi (lihat nilai indeks Kecerdasan Emosional pada tabel 4.6). Semakin tinggi kecerdasan emosional pegawai KPP Pratama Semarang Timur, semakin positif pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Salah satu contoh dapat terlihat dari pegawai Pelayanan (*Help Desk*) KPP Pratama Semarang Timur yang mampu mengelola emosi sendiri saat menghadapi Wajib Pajak yang marah namun tetap bersikap sopan dan sesuai aturan organisasi. Hal ini tidak akan dapat dilakukan jika tidak memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi. Berdasarkan pertanyaan terbuka nampak mayoritas pegawai mengungkapkan bahwa Pegawai pajak memiliki kecerdasan emosional yang memadai, baik, peduli satu sama lain, sabar dan tidak mudah terpicu emosi. Dengan demikian kecerdasan emosi yang baik akan menjadi modal yang baik pegawai saat menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh sebagai bentuk kepedulian terhadap organisasi. Berdasarkan hasil analisa deskriptif perhitungan nilai indeks variabel kecerdasan emosional dan hasil perhitungan nilai indeks variabel OCB dapat dilihat bahwa pegawai KPP Semarang Timur yang mempunyai kemampuan mengelola emosi sendiri (pengaturan diri) yang dapat meningkatkan perilaku bersikap sopan dan sesuai aturan (*Courtesy*). Semakin meningkat kecerdasan emosional maka semakin meningkat pula *organizational citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwandewi & Dewi (2016), Ariati (2017) juga Fala, dkk (2021) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh Kompetensi Terhadap OCB

Kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Timur berada pada kategori tinggi (lihat nilai indeks Variabel Kompetensi pada tabel 4.7). Semakin tinggi kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Timur, semakin positif pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Sebagai salah satu contoh semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pemeriksa pajak akan membuat hasil pemeriksaan tetap berada pada aturan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi (*Conscientiousness*). Berdasarkan hasil analisa deskriptif perhitungan nilai indeks variabel kompetensi dan hasil perhitungan nilai indeks variabel OCB dapat dilihat bahwa pegawai KPP Semarang Timur yang memiliki tingkat ketrampilan yang sangat tinggi yang berpengaruh pada perilaku partisipatif dan kepedulian terhadap pencapaian target pendapatan pajak secara optimal. Berdasarkan pertanyaan terbuka, Pegawai pajak memiliki kompetensi yang baik melalui serangkaian pelatihan yang diselenggarakan. Kompetensi yang dimiliki pegawai cukup baik dan telah memenuhi standar. Selain dilakukan pelatihan peningkatan kompetensi pegawai juga dapat

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



ditingkatkan melalui pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi sehingga diharapkan untuk dapat memberikan rekomendasi bagi pegawainya yang ingin lanjut studi. Semakin meningkat kompetensi maka semakin meningkat pula *organizational citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Nugraha & Adnyani (2017), Mahmudi & Surjanti (2020) juga Ningsih (2020) yang membuktikan adanya pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Pegawai

KPP Pratama Semarang Timur memiliki nilai indeks *organizational citizenship behavior* yang sangat tinggi. Tingginya *organizational citizenship behavior* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Timur. Hal ini dapat dilihat bahwa pada Tahun 2019 KPP Pratama Semarang Timur mampu mencapai target penerimaan pajak yang telah diamanahkan dimana banyak KPP yang tidak mampu mencapai target penerimaan pajak. Salah satu indikator OCB yaitu tingginya perilaku partisipasi dan kepedulian terhadap organisasi (*Civic virtue*) meningkatkan komitmen pegawai yang mana merupakan salah satu indikator variable kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisa deskriptif perhitungan nilai indeks variabel OCB dan hasil perhitungan nilai indeks variabel kinerja pegawai dapat dilihat bahwa pegawai KPP Semarang Timur yang memiliki perilaku sukarela mematuhi aturan kerja (*Conscientiousness*) yang tinggi yang mampu menjaga integritas pegawai. Sebagai contoh pegawai KPP Semarang Timur secara sukarela dan sadar untuk mematuhi aturan khususnya yang tertuang pada komitmen integritas termasuk tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun dari Wajib Pajak akan menghasilkan pegawai yang mempunyai dan menjunjung tinggi nilai integritas. Berdasarkan pertanyaan terbuka Pegawai pajak sudah memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik, di atas standar bahkan ada yang menjadikan organisasi sebagai rumah kedua. Beberapa bentuk pegawai yang memiliki OCB yang tinggi antara lain adalah bersedia kerja lembur saat banyak pelayanan pelaporan wajib pajak, mengutamakan kepentingan organisasi dan bersedia di tugaskan dinas di tempat yang jauh. Semakin meningkat *organizational citizenship behavior* semakin meningkat maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Pristiwati (2018) , Lestari & Ghaby (2018) juga Sakti, dkk (2020) yang menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisa deskriptif perhitungan nilai indeks variabel kecerdasan emosional dan hasil perhitungan nilai indeks variabel kinerja pegawai dapat dilihat bahwa pegawai KPP Semarang Timur memiliki kemampuan untuk memotivasi diri (memotivasi diri sendiri) yang sangat tinggi yang dapat meningkatkan kinerja. Adanya *Internalisasi Corporate Value* (ICV) membuat pegawai lebih mampu mengendalikan emosi khususnya ketika masa batas akhir pelaporan pajak pribadi di Bulan Maret dan wajib pajak badan di Bulan April. Seluruh pegawai meskipun mulai dikejar *deadline* namjun tetap tenang dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan meskipun hingga larut malam. Berdasarkan pertanyaan terbuka terlihat bahwa kinerja pegawai sudah cukup baik, target dapat dicapai, semua wajib pajak dapat melayani dengan baik khususnya yang datang di kantor, hingga kantor kami berhasil mendapatkan apresiasi dari wajib pajak. Hal ini adalah dampak dari kesabaran dari Pegawai pajak dalam melayani wajib pajak. Semakin meningkat kecerdasan emosional maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Setyaningrum (2016), Ardiansyah & Sulistiyowati (2018) juga Mulyasari (2019) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisa deskriptif perhitungan nilai indeks variabel kompetensi dan hasil perhitungan nilai indeks variabel kinerja pegawai dapat dilihat bahwa pegawai KPP Semarang Timur yang

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kuantitas yang sangat tinggi. Sebagai contoh pegawai KPP Semarang Timur mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi mampu lebih cepat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh kantor sehingga menghasilkan kuantitas hasil penyelesaian pekerjaan yang sangat tinggi. Berdasarkan pertanyaan terbuka, Pegawai pajak memiliki banyak kompetensi diantaranya adalah menguasai tarif perpajakan, perhitungan pajak, pelaporan pajak, pemeriksaan hingga membuat laporan audit dengan baik dan benar. Dengan demikian wajib pajak yang memiliki kesulitan dan pengetahuan minim ketika ingin membayar pajak dapat dilayani dengan baik oleh fiskus dengan kompetensi yang mereka miliki. Adanya modernisasi sistem perpajakan tentunya menuntut semua pegawai untuk berbenah menambah kompetensi yang dimiliki untuk meningkatkan efisiensi kerja untuk pelayanan lebih baik. Semakin meningkat kompetensi maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ainanur & Tirtayasa (2018), Prayogi, dkk (2019) juga Rosmaini & Tanjung (2019) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB

Berdasarkan hasil analisa deskriptif perhitungan nilai indeks variabel kecerdasan emosional, variabel OCB dan variabel kinerja pegawai dapat dilihat bahwa pegawai KPP Semarang Timur yang memiliki motivasi diri (memotivasi diri sendiri) dan mempunyai perilaku bersikap sopan dan sesuai aturan (*Courtesy*) yang signifikan terhadap integritas. Pemeriksa dan AR yang kompeten tentunya dituntut untuk selalu independen dalam bekerja. Praktik dilapangan sungguh menunjukkan adanya dinamika pelayanan yang menantang yang dapat menggoyahkan independensi namun pegawai sudah berkomitmen untuk bekerja dengan sungguh-sungguh demi kelangsungan masa depan mereka mengingat meskipun ASN namun tetap ada spekulasi dalam pekerjaan. Pegawai dengan emosi yang baik tidak mudah digoyahkan independensinya untuk berbuat oportunistik terlebih jika memiliki rasa rela berkorban terhadap instansi. Beberapa pertanyaan terbuka mengungkapkan kompetensi yang dimiliki Pegawai pajak yang dapat menunjang perilaku kewarganegaraan organisasi adalah kesabaran dalam melakukan upaya sosialisasi dan bimbingan kepada wajib pajak khususnya wajib pajak badan dalam membuat pajak terhutang mulai dari pelaporan keuangan yang baik dan benar. Selain itu pemeriksaan yang dilakukan pegawai pajak juga dilakukan dengan terperinci hingga memakan waktu berhari-hari demi meraih keberhasilan adanya temuan yang dapat memberikan manfaat bagi peningkatan pendapatan organisasi sebagai wujud dari salah satu indikator pencapaian kinerja instansi pajak. Berdasarkan hasil analisa bahwa *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi dari pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Kaori (2014) juga Pratama (2016) yang menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi dari pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB

Berdasarkan hasil analisa deskriptif perhitungan nilai indeks variabel kompetensi, variabel OCB dan variabel kinerja pegawai dapat dilihat bahwa pegawai KPP Semarang Timur yang memiliki tingkat ketrampilan dan memiliki perilaku menolong orang lain secara sukarela yang sangat tinggi yang dapat meningkatkan pelayanan. Fiskus yang dibekali kompetensi terkait pajak, audit dan negosiasi untuk memperoleh pendapatan yang besar akan semakin giat mencapai perolehan wajib pajak apabila disertai dengan kesungguhan dan kerelaan bekerja untuk kemajuan organisasi. Berdasarkan hasil analisa *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi dari pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil dari pertanyaan terbuka fiskus yang berkompeten dan menjalani beberapa pelatihan terkait perpajakan secara normatif akan lebih menguasai materi apabila terdapat wajib pajak

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 10 Nomor 1 September 2023

yang ingin berkonsultasi sehingga akan lebih memberikan kepuasan terhadap wajib pajak dalam hal pelayanan. Pelayanan inilah yang menjadi salah satu kunci hasil capaian kinerja fiskus. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Adianita, dkk (2017) juga Sulistyawan (2017) yang menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Hasil analisa dan pembahasan mampu menjawab rumusan masalah bahwa dalam meningkatkan kinerja pegawai dibutuhkan kompetensi pegawai yang memadai, OCB yang tinggi serta kemampuan pengelolaan emosi pegawai yang baik. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Upaya yang perlu dilakukan KPP Pratama Semarang Timur dalam meningkatkan kecerdasan emosional pegawai adalah dengan cara diadakannya *Internalisasi Corporate Value (ICV)* dan pelatihan terkait yang mampu meningkatkan EQ pegawai. Selain itu dalam meningkatkan OCB melalui penumbuhan empati dilakukan pula melalui *coffee morning* dengan fokus memberikan arahan untuk memberikan ruang agar pegawai berpartisipasi demi kemajuan organisasi. Dalam meningkatkan kecerdasan emosional pegawai diharapkan mampu memotivasi diri sendiri dengan cara mengevaluasi harapan-harapan dan menyelarkannya dengan tujuan bekerja sebagai pemeriksa pajak dengan berpartisipasi optimal pencapaian target institusi pada tempat pegawai tersebut bekerja. Kompetensi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Upaya yang perlu dilakukan KPP Pratama Semarang Timur dalam meningkatkan kompetensi pegawai adalah dengan cara memberikan dukungan dan kemudahan bagi pegawai untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan pemerataan pelatihan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi baik secara offline (Diklat) maupun online berupa *E-Learning* dan atau Pelatihan Jarak Jauh (PJJ). Lebih lanjut, pimpinan diharapkan terus berkoordinasi dengan pegawai mengenai sasaran / target perusahaan secara reguler / periodik agar pegawai merasa adanya *reminder* / pengingat agar tetap berambisi mencapai tujuan. Ambisi dari pegawai pajak akan selaras dengan kontribusi yang dia berikan terhadap organisasi. Ambisi dari seorang pegawai dapat ditumbuhkan dengan sistem reward & insentif pajak.

Organizational citizenship behavior berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Upaya yang perlu dilakukan KPP Pratama Semarang Timur dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai adalah dengan cara adanya reward dan punishment yang berimbang, ketegasan pimpinan dalam setiap kebijakan berupa adanya penandatanganan komitmen integritas tahunan dan diadakannya pelatihan-pelatihan yang mampu membuat pegawai semakin memahami tupoksi jabatan yang diembannya. Kepedulian organisasi juga perlu ditingkatkan dengan mengutamakan kepentingan organisasi misalkan dengan pemberian insentif untuk lembur dan pencapaian target agar pegawai lebih bersemangat untuk lebih peduli dengan adanya insentive tersebut sehingga merasa diapresiasi. Diharapkan kasih memperhatikan pegawai-pegawai yang memiliki kesungguhan partisipasi dan peduli terhadap instansi dengan cara memberikan rekomendasi pada pegawai yang berpotensi tersebut sebagai rencana promosi jabatan ataupun golongan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Upaya yang perlu dilakukan KPP Pratama Semarang Timur dalam meningkatkan kecerdasan emosional pegawai adalah dengan cara *refreshment* berupa *outing* pegawai dan mengadakan serangkaian kegiatan *outbond* untuk pelatihan kebersamaan dan penanaman nilai-nilai perusahaan. Dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan diharapkan disisipkan nilai-nilai kekeluargaan agar tumbuh motivasi yang kuat dari dalam diri. Berdasarkan nilai indikator terendah, indikator memotivasi diri sendiri sudah baik namun tidak setinggi indikator kecerdasan emosional yang lainnya, apabila hal ini dipertahankan terus menerus akan mengakibatkan demotivasi. Bidang kepegawaian harus melatih Kasie kemampuan leadership yang dapat mengayomi pegawai dari semua generasi dan membentuk Tim Internalisasi

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 10 Nomor 1 September 2023

Budaya (TIB) sejumlah 5 tim yang terdiri atas pegawai senior dan junior yang menjadi wadah dalam menyelesaikan masalah kerja maupun masalah lain di luar kerja sehingga kedekatan terjalin.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Upaya yang perlu dilakukan KPP Pratama Semarang Timur dalam meningkatkan kompetensi pegawai adalah dengan cara memberikan dukungan dan kemudahan bagi pegawai untuk tunjangan pendidikan dan peluang untuk meningkatkan karir melalui kompetensi. Mengingat disiplin merupakan indikator yang paling rendah, diharapkan tidak hanya pelatihan kebaruan peraturan perpajakan / modernisasi saja namun juga pelatihan peningkatan kapasitas disiplin diri (*Dicipline Capacity Building*) dengan melibatkan trainer dari militer. Hal ini dilakukan mengingat kemampuan dan kemauan harus berjalan beriringan. Pengkaderan pegawai yang potensial dengan pelatihan spesifik juga diperlukan untuk mengembangkan potensi mereka. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Upaya yang perlu dilakukan KPP Pratama Semarang Timur dalam meningkatkan kecerdasan emosional pegawai adalah dengan cara *Internalisasi Corporate Value (ICV)* secara berkala. Pelaksanaan kegiatan ICV ditekankan pada seluruh pegawai dan bersifat mandatori yang selama ini masih belum berlaku untuk semua pegawai. Lebih lanjut, pemimpin diharapkan memberi arahan kepada seluruh pegawai untuk dapat memotivasi diri sendiri, dengan memotivasi diri maka akan tumbuh rasa peduli terhadap organisasi tempat dia bekerja sehingga dapat meningkatkan hasil pencapaian kerja pegawai dan dapat memberikan feedback positif kepada pegawai. Kompetensi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Upaya yang perlu dilakukan KPP Pratama Semarang Timur dalam meningkatkan kompetensi pegawai adalah dengan cara mengadakan Diklat disertai dengan kegiatan *gathering* dan *outbond* agar lebih bersemangat. Dalam pelaksanaan ICV diharapkan pula terdapat itenary kajian-kajian seputar isu perpajakan kontemporer yang perilaku wajib pajak agar pegawai pajak semakin memiliki pengetahuan lebih baik dalam menyelesaikan masalah terkait wajib pajak. Dalam melakukan pelatihan, harus dilakukan evaluasi output dengan jelas atas capaian-capaian dari adanya pelatihan tersebut dimulai dari memberikan penghargaan terbaik bagi pegawai yang memiliki skor tertinggi pada saat mengikuti tes evaluasi di akhir pelatihan.

Dalam teori pertukaran sosial, fokus pada hubungan sosial antar individu. Ketika antar pegawai saling mengerti kesulitan dan kendala saat menjalankan tugas, maka akan membuat tingginya kepedulian sehingga saling tolong menolong dalam pekerjaan. Kompetensi yang dimiliki dan atau diperoleh dari institusi menentukan bagaimana pegawai pajak harus menampilkan sebuah perilaku baik yang disadari maupun tidak disadari, perilaku tersebut dapat menguntungkan atau bahkan merugikan bagi organisasi. Hal ini merujuk pula pada teori social exchange dari (Ritzer & Murphy, 2020). Lebih lanjut, Institusi membutuhkan peningkatan kinerja pegawainya ada kalanya perlu mengevaluasi dan mengkaji perbahan sosial yang terjadi dalam lingkungan kerja, salah satunya dengan cara mengidentifikasi *reward and punishment* yang membuat pegawai rela berkorban demi organisasinya. Adanya ganjaran atas kontribusi yang diberikan pegawai inilah makna dari teori pertukaran sosial. Hubungan sosial yang dibangun antar individu membuat pegawai mendapat dukungan dari pimpinan maupun rekanan kerja lainnya untuk pencapaian target kerja dengan optimal melalui kerja tim yang solid. Adanya pengaruh lingkungan terhadap perilaku individu melalui pemberian pelatihan yang baik dari institusi akan berdampak pada peningkatan perilaku pegawai yang lebih produktif. Kesukarelaan membuat pegawai yang mampu mengelola berempati dengan pegawai lainnya akan berusaha saling mendukung dalam bekerja karena adanya sesuatu hal yang pegawai terima (*worth it*) sebagai seorang fiskus. Hasil kinerja yang buruk akan berimbas / memiliki ganjaran kembali pada tim satu instansi sehingga semua pegawai berupaya meminimalkan kekeliruan yang mungkin terjadi. Pertukaran peluang inilah yang menjadi sarana untuk pegawai dalam berkontrobusi terhadap instansi merupakan sebuah pertukaran yang umum terjadi di tempat kerja (Ritzer & Murphy, 2020).

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 10 Nomor 1 September 2023

Terdapat indikator yang tidak valid yaitu di kinerja pegawai sehingga harus dieliminasi dari uji tahapan berikutnya. Koefisien determinasi yang cukup mengindikasikan kekuatan variabel bebas yang kurang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan analisis faktor dan presurvey untuk menurunkan variabel ke dalam beberapa indikator serta dan menambahkan variabel bebas seperti kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan.

REFERENSI

- Agustian, Ary Ginanjar. (2009). *Rahasia Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual: Emotional Spiritual Quotient (ESQ) Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: Arga.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14.
- Akbar, A., Al Musadieq, M., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pelindo Surabaya). *Doctoral Dissertation - Brawijaya University*.
- Anindya, R. (2011). Pengaruh Komitmen Keorganisasian dan Kecerdasan Emosional Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behaviour Karyawan Departemen Unit X Kompas Gramedia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2):182-190
- Ardiansyah, Y., & Sulistiyowati, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 91-100.
- Ariati, J. (2017). Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pada Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian - Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Cooper, Robert K. dan Ayman Sawaf. (2001). *Executive EQ: Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan Dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fala, H., Prayekti, P., & Kirana, K. C. (2021). Peran Komitmen Afektif, Kecerdasan Emosional dan Dukungan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan DI Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9(1), 11-22.
- Gibson, James L. and Ivancevich, John M. (2012). *Organization: Behavior, Structure & Processes (14 Edition)*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Goleman, Daniel. (2007). *Emotional Intelligence*. Diterjemahkan oleh T. Hermaya. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Greenberg, J., & Baron, A. R. (2003). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kaori, R. M. K. (2014). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pelayanan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT PLN (Persero) Area Jember. *Doctoral Dissertation - Universitas Brawijaya*.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123.
- Mahmudi, K., & Surjanti, J. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Mubarak Ainama Kunt Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 931-945
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 10 Nomor 1 September 2023

- Mulyasari, I. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 190-197.
- Ningsih, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pegawai Puskesmas Bromo Medan. *JRMB (Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis)*, 5(1), 75-88.
- Novliadi, F. (2007). Organization Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan Dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional. *Doctoral Dissertation - Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi USU*.
- Nugraha, I. P. S., & Adnyani, I. G. A. D. (2017). Budaya Organisasi, Komitmen Organaisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Setda Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 7(1), 1-28.
- Pratama, F. A. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour pada Perusahaan Bersatu Sukses Group Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2).
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*, (2), 666-670.
- Prihadi, F. S. (2015). *Assessment Centre Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Pristiwati, M. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Sidoarjo). *Doctoral Dissertation - Universitas Brawijaya*.
- Ritzer., & Murphy, W. W. (2020). *The Wiley Blackwell companion to sociology* (2nd Editio). John Wiley & Sons Robins, Stephen P, (2012) .*Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Prenhallindo Ltd.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1-15.
- Sakti, P., Handoyo, R. D., & Wihadanto, A. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 60-68.
- Savitri, F. M., Hasanah, A. U., Fasa, A. M., & Mahesti, S. L. (2022). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 16-29.
- Setyaningrum, R., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur). *Doctoral Dissertation - Brawijaya University*.
- Suhardi, S. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Di Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Benefita*, 2(1), 55-71.
- Sule, E. T., & Kaltum, U. (2017). Islamic Perspective on Competence to Increasing Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Knowledge Sharing Behavior As A Moderation Variable of Sharia Bank Employees in The Bangka Belitung Islands Province. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-13.
- Sulistiyawan, P. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Pemeditasi Pada Pengaruh Kompetensi Dan Modal Psikologi (Psychological Capital) Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Aset*, 19(2), 151-160.
- Sy, T& Cote, S. 2004. *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 10 Nomor 1 September 2023

Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Malang: UB Press.

Zulfikar, I. A., Savitri, F. M., Sahab, M., Lila, S. V., & Tuhu, K. H. (2023). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Dan Manfaatnya. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*, 1(2).

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

