

INFLUENCE OF MOTIVATION AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS A MEDIATING VARIABLE AT BNI BANK OFFICES BENGKULU

PENGARUH MOTIVASI DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR BANK BNI BENGKULU

Nurmalia Betarina¹⁾, Slamet Widodo²⁾, Sigit Nugroho³⁾

Program Studi Magister Manajemen Universitas

Corresponding Author : slametwidodo@unib.ac.id

Abstract. *This research aims to examine the influence of motivation and emotional intelligence on employee performance which is mediated by Organizational Citizenship Behavior. Research was conducted using a survey method with a special quantitative research approach at the BNI KC Bengkulu bank to test the existence of motivation, emotional intelligence, Organizational Citizenship Behavior which influence employee performance. The research sampling method used in this research is the census. Sampling method in which all members of the population are the unit of analysis. The unit of analysis in this research is an individual who is an employee of BNI KC Bengkulu bank. This research uses the PLS test tool. The research results reveal that motivation has no significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Emotional intelligence influences organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior has a significant effect on employee performance. Motivation does not have a significant effect on employee performance. Emotional intelligence has a significant effect on employee performance. In the mediation relationship, Organizational Citizenship Behavior is known to be unable to mediate the relationship between employee motivation and performance. Furthermore, Organizational Citizenship Behavior can significantly mediate the relationship between emotional intelligence and employee performance.*

Keywords: *motivation, emotional intelligent, organizational citizenship behavior, employee performance*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan pendekatan penelitian kuantitatif khusus pada bank BNI KC Bengkulu untuk menguji adanya motivasi, kecerdasan emosional, Organizational Citizenship Behavior yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Metode pengambilan sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus. Metode pengambilan sampel yang seluruh anggota populasinya dijadikan unit analisis. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yang merupakan pegawai bank BNI KC Bengkulu. Penelitian ini menggunakan alat tes PLS. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Kecerdasan emosional mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi. Organizational citizen behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada hubungan mediasi, Organizational Citizenship Behavior diketahui tidak mampu memediasi hubungan antara

motivasi dan kinerja pegawai. Lebih lanjut, Organizational Citizenship Behavior dapat memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja karyawan secara signifikan.

Kata Kunci: Motivasi, Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Sumber daya manusia akan mengembangkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan (Rivai, 2015). Sumber daya manusia yang ada akan menjadi aset organisasi yang sangat penting karena sumber daya manusia akan menggerakkan organisasi sesuai dengan perannya masing-masing dalam struktur organisasi. Aset yang berupa sumber daya manusia ini akan dianggap oleh organisasi sebagai sesuatu yang bernilai, dilipatgandakan dan dikembangkan kemampuannya (Bukit *et al.* 2017).

Pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dapat dilakukan dengan mengembangkan kualitas dan kapabilitas, sehingga dapat bekerja secara optimal sesuai dengan tugas dan bidangnya masing – masing. Sebuah organisasi akan berhasil apabila karyawan dapat mengerjakan tugas yang diberikan atasan. Selain mengerjakan tugas pokok, karyawan juga dapat melakukan tugas ekstra di luar tanggung jawabnya, seperti mau bekerja sama, tolong menolong, berpartisipasi aktif, memberikan saran dan mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Robbins dan Judge, 2017). Tugas ekstra merupakan perilaku prososial atau tindakan ekstra karyawan yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2017). Oleh karena itu, untuk memiliki perilaku ekstra tersebut diperlukan motivasi yang berasal dari diri individu agar dapat mencapai kinerja yang baik.

Suatu tempat dengan kualitas sumber daya manusia dan kinerja yang baik dapat dilihat pada institusi bank. Bank merupakan tempat dimana uang akan dikumpulkan dan diatur penyebarannya untuk mengontrol dan memenuhi perekonomian suatu negara. Dalam pengukuran kinerja karyawan Bank BNI KC Bengkulu menggunakan *Key performance indicators* (KPI). Bagi bank BNI KC Bengkulu kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi. Untuk itu, kualitas kinerja karyawan menjadi faktor penting yang harus ditingkatkan oleh bank BNI KC Bengkulu. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti pada Bank BNI Bengkulu dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa fenomena yang terjadi pada karyawan BNI KC Bengkulu yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja karyawan, diantaranya: 1). Pemberian dalam penerimaan gratifikasi/tip/hadiah oleh pimpinan yang dilakukan karyawan dari nasabah. 2). Adanya teguran keras yang diberikan kepada karyawan apabila tidak mencapai target yang telah ditentukan. 3). Berkaitan dengan *passion* pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaan. 4). Terdapat tekanan kerja yang tinggi dan jam kerja diluar batas normal.

Dessler (2020) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Kinerja seorang karyawan dalam suatu pekerjaan bukan menjadi prediktor terbaik dalam menentukan keberhasilan karyawan tersebut pada bidang lainnya. Sebuah organisasi dikatakan berhasil apabila karyawan dapat mengerjakan tugas yang diberikan manajer. Selain mengerjakan tugas pokok, karyawan juga dapat melakukan tugas ekstra di luar

tanggung jawabnya, seperti mau bekerja sama, tolong menolong, berpartisipasi aktif, memberikan saran dan mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Robbins dan Judge, 2017).

Organ *et al.* (2010) berpendapat bahwa salah satu cara OCB dapat meningkatkan efisiensi organisasi adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan dan manajerial. Perilaku OCB yang dapat dilakukan seperti: karyawan yang telah berpengalaman secara sukarela membantu rekan kerja baru untuk mempelajari seluk beluk pekerjaan yang dapat memungkinkan rekan kerja tersebut lebih produktif sehingga akan meningkatkan efisiensi unit kerja/kelompok.

Robbins (2010) *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB terbentuk dengan tiga motif yang mendasari tujuan, diantaranya: motif berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Berdasarkan penelitian dari Widiani (2019) *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi OCB maka kinerja karyawan akan meningkat. Penelitian yang dilakukan Oktaviani *et. al* (2020) juga menunjukkan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sama seperti pada hasil penelitian yang dilakukan Widyastuti dan Palupiningdyah (2015) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, berbeda dengan hasil penelitian dari Diantono, *et. al* (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini membuktikan bahwa adanya motivasi dari karyawan tidak membuat kinerja karyawan meningkat, namun terdapat faktor lain yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap karyawan suatu organisasi yang memiliki emosi yang baik cenderung memiliki kemauan untuk memperbaiki dan meningkatkan kerjanya, sebagaimana dinyatakan oleh Goleman (2009), dimana kecerdasan emosional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja yang artinya semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang maka semakin tinggi kerjanya. Selain itu, penelitian dari Jung dan Hye (2012) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hubungan antara OCB yang dapat memediasi motivasi dan kecerdasan emosional dapat diketahui dari penelitian dari Sulaiman dan Fariz (2021) mengenai hubungan *organizational citizenship behavior* dalam memediasi motivasi kerja dan kinerja karyawan, hasil penelitian yang ditunjukkan adalah motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan dimediasi oleh OCB. Widarko dan Brotosuharto (2022), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB. Hal ini dikarenakan semakin kuat perilaku OCB yang ada pada diri karyawan yang didukung oleh motivasi yang baik maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

Kecerdasan emosional dan kinerja dapat dimediasi oleh OCB. Berdasarkan penelitian Widiani *et. al* (2019) menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Omrani (2022) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan dimana kecerdasan emosional ini terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan bank.

Jadi, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi dan kecerdasan emosional. Perlunya mengetahui faktor – faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan bank BNI KC Bengkulu. Berdasarkan penjelasan mengenai kondisi kinerja karyawan bank BNI KC Bengkulu, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi

dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Mediasi Pada Bank BNI KC Bengkulu”.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2010) kinerja adalah hasil evaluasi kerja yang dilakukan oleh individu terhadap kriteria yang telah ditetapkan bersama. Bernardin dan Russel (2016) selanjutnya menjabarkan kinerja adalah hasil dari produksi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan selama waktu yang ditentukan dalam periode tertentu. Dessler (2020) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lain.

Menurut Parmenter (2020) *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan indikator yang berfokus pada aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi keberhasilan organisasi saat ini dan masa depan. Gabcanova (2012) berpendapat bahwa KPI adalah ukuran kuantitatif dan bertahap untuk organisasi dengan perspektif yang beragam dan mengandalkan data yang konkrit sebagai titik awal untuk penetapan tujuan dan pembangunan strategi organisasi.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah tindakan seseorang di luar tugas, tanpa memperhatikan kepentingannya sendiri, tanpa memerlukan deskripsi pekerjaan formal dan sistem penghargaan, yang bersifat secara sukarela dalam bekerja sama dengan rekan kerja, dan menerima perintah secara khusus tanpa mengeluh (Organ, 2006).

Organizational citizenship behavior (OCB) tidak pernah ditemukan dalam deskripsi pekerjaan karyawan, tetapi tetapi perilaku OCB dianggap penting dan dibutuhkan. Hal tersebut dapat meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan suatu organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis dengan persaingan tinggi (Robbins, 2010). Menurut Organ *et al.* (2010) mengemukakan lima dimensi mengenai *organizational citizenship behavior*, diantaranya:

1. *Altruism*
Altruisme merupakan suatu perilaku atau sikap yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadinya.
2. *Conscientiousness*
Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk secara kreatif meningkatkan cara kerja seseorang sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Perilaku tersebut melibatkan kreativitas dan inovasi secara sukarela yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan mengambil tindakan yang menguntungkan organisasi lebih dari yang diperlukan.
3. *Sportsmanship*
Menunjukkan suatu sikap untuk bersedia menanggung situasi yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Adaptasi terhadap perubahan lingkungan dapat menyebabkan penolakan bagi karyawan. Dalam hal ini sikap sportif terhadap perubahan – perubahan yang terjadi di organisasi diharapkan dapat diterima tanpa adanya keluhan dari karyawan.
4. *Civic Virtue*

Ikut serta dalam kegiatan organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Berpartisipasi secara sukarela, bertanggung jawab, dan berkomitmen untuk mengatasi ancaman dan peluang di tempat kerja.

5. *Courtesy*

Berkaitan dengan meringankan dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh rekan kerja. Menunjukkan perilaku menolong orang lain secara sukarela dan tidak menganggap sebagai kewajiban maupun tugas.

Menurut Organ *et al.* (2010:200) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja dengan cara membantu menyebarkan cara/praktek kerja terbaik kepada seluruh unit kerja/ kelompok. Selain itu, karyawan yang telah mendapatkan pelatihan dan pengembangan diri harus mampu menjadi lebih efisien dalam mengerjakan pekerjaan mereka, hal ini akan semakin baik jika karyawan tersebut melakukan pelatihan silang kepada karyawan lain untuk hasil yang maksimal.

Motivasi

Maslow (2017) juga mengemukakan motivasi adalah sesuatu yang bersifat konstan, tidak pernah berakhir, berfluktuasi dan bersifat kompleks dan hal itu kebanyakan merupakan karakteristik universal pada setiap kegiatan organisme. Proses psikologis di mana keinginan atau kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mendorong pada motivasi atau insentif yang diarahkan pada tujuan. Ketika seseorang memiliki kebutuhan yang tidak terpenuhi, maka individu akan termotivasi untuk terlibat dalam perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk memenuhi kebutuhan itu (Luthans dan Doh, 2017).

Motivasi menurut Hoffman (2015) adalah suatu penggambaran mengenai proses pengarahan dan penerapan usaha dan untuk menggambarkan hasil perilaku untuk menemukan/menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Menurut Robbins (2010) motivasi kerja akan mempengaruhi produktivitas, kemangkiran, turnover karyawan Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang dapat membuat seseorang bertindak/melakukan sesuatu.

Dalam teori dua faktor Herzberg, dikatakan bahwa hanya pekerjaan yang menantang yang menawarkan peluang untuk sukses, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan potensi individu dan pertumbuhan yang memotivasi karyawan (Luthans, 2011). Teori motivasi dua faktor dari Herzberg berpendapat bahwa dua set faktor mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor *hygiene* dan motivator. Faktor *hygiene* terdiri dari: gaji, hubungan interpersonal, pengawasan teknis, kondisi kerja, serta kebijakan dan administrasi organisasi. Pada motivator menurut Herzberg (dalam Luthans, 2011) terdiri dari prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan potensi individu, dan pekerjaan itu sendiri.

Lima faktor motivasi kerja, diantaranya:

1. *Achievement*

Prestasi dalam hal ini berkaitan dengan mendorong dan menciptakan peluang bagi seseorang untuk unggul dalam tugas tertentu. Setiap tugas yang diberikan kepada karyawan, karyawan tersebut harus mampu untuk mencurahkan dan mendorong diri mereka agar dapat menyelesaikan tugas tersebut agar dapat berprestasi.

2. *Recognition*

Pengakuan dalam hal ini merupakan sebuah pengakuan yang melibatkan pimpinan dan rekan kerja. Dengan kata lain, seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ada pengakuan atau penghargaan dari pimpinan dan rekan kerja.

3. *Work It Self*

Berkaitan dengan kejelasan tugas dan tanggung jawab, *job description*, dan dukungan pihak lain (pimpinan dan rekan kerja) dalam melaksanakan setiap tugas/pekerjaan. Karyawan akan lebih termotivasi jika mendapatkan instruksi jelas mengenai tugas – tugas mereka.

4. *Responsibility*

Berkaitan dengan kesempatan dan kejelasan tanggung jawab suatu tugas/pekerjaan. Seseorang merasa sulit untuk melakukan pekerjaan dengan baik jika tidak mendapatkan kesempatan atau tidak mendapatkan tanggung jawab atas suatu tugas/pekerjaan. Begitu juga jika seseorang tidak jelas tentang tanggung jawabnya terhadap suatu tugas/pekerjaan yang baik. Hal tersebut akan mengurangi motivasi mereka dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan.

5. *Advancement*

Berkaitan dengan keinginan, peluang, dan kejelasan kebijakan mengenai upaya pengembangan pribadi karyawan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa salah satu tujuan karyawan di tempat kerja adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, dan bahwa upaya pengembangan karir melalui promosi jauh lebih tinggi.. Pengaktualisasi diri sangat dibutuhkan karyawan agar bisa terus berkembang dan meningkatkan kualitas diri dan pekerjaan yang diemban.

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah kemampuan karyawan untuk memahami, mengatur, dan mengevaluasi perasaan dan emosinya. Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi dan mengelola sinyal dan informasi emosional. Orang yang mengetahui perasaannya sendiri dan mampu membaca emosi orang lain dapat lebih efektif dalam pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2017).

Goleman (2009) menjelaskan Kecerdasan emosional adalah kemampuan memotivasi diri sendiri dan menahan stres, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan mencegah stres untuk tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati, dan berdoa. Kemudian, Prins *et al.* (2018) menyatakan bahwa organisasi sebagian besar adalah lingkungan sosial yang mengutamakan keterampilan individu yang sehat. Individu berada dalam lingkungan tersebut sehingga emosi dan *tool* kecerdasannya memainkan peran penting. Keberhasilan di tempat kerja dikaitkan dengan kesadaran diri emosional, empati, kontrol impuls, stres, optimisme dan keterampilan kecerdasan emosional lainnya.

Lebih lanjut, Prins *et al.* (2018) menyatakan bahwa kesadaran akan emosi pribadi adalah terutama penting untuk kecerdasan emosional, karena memberikan dasar bagi keberhasilan implementasi komponen lain dari kecerdasan emosional. Goleman (2009) menyatakan bahwa ada lima komponen kecerdasan emosional, diantaranya sebagai berikut:

1. Mengenali emosi diri
2. Kemampuan untuk memahami diri sendiri dari waktu ke waktu. seseorang memiliki keyakinan tentang perasaannya akan lebih mudah mengendalikan dirinya, orang dengan tingkat kepekaan tinggi cenderung akan memiliki kemudahan untuk mengambil keputusan untuk masalah pribadi.
3. Mengelola emosi
4. Mengelola emosi sehingga dapat diekspresikan pada waktu yang tepat sangat bergantung pada kesadaran diri. Kemampuan untuk mengendalikan perasaan. Seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengendalikan emosinya akan lebih mudah untuk bangkit ketika mengalami masalah, namun sebaliknya jika seseorang sulit untuk mengendalikan perasaannya maka akan terus-menerus murung dan kehilangan semangat.

5. Memotivasi diri sendiri
6. Kemampuan mengendalikan emosi sangat penting terutama untuk memotivasi dan menguasai diri sendiri. Apabila seseorang mampu menata emosi dan menyesuaikan diri maka orang tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik. Orang dengan kemampuan ini akan cenderung lebih produktif dan efektif.
7. Mengenali emosi orang lain (empati)
8. Empati artinya memahami dan peka terhadap emosi orang lain, mampu merasakan apa yang orang lain rasakan. Orang dengan sikap empati mampu menangkap isyarat sosial tersembunyi atau memahami apa yang dibutuhkan orang lain.
9. Membina hubungan
10. Kemampuan membaca situasi sosial dalam hubungan dan jaringan orang lain dapat membangun ikatan dan dapat menuntun emosi serta tindakan orang lain. Kemampuan membangun relasi merupakan keterampilan untuk mampu mengelola emosi orang lain.

Berdasarkan kajian pustaka maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H2: Kecerdasan Emosional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

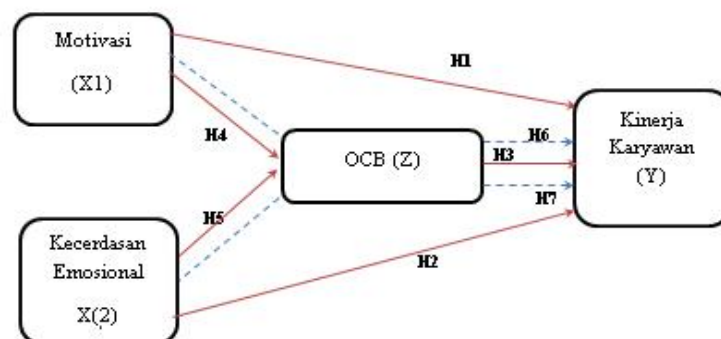
H3: OCB Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

H4: Motivasi Berpengaruh Terhadap OCB

H5: Kecerdasan Emosional Berpengaruh Terhadap OCB

H6: OCB Memediasi Hubungan Motivasi dan Kinerja Karyawan

H7: OCB Memediasi Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan



Gambar 1: Kerangka Analisis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data secara langsung. *Setting* penelitian ini dilakukan di Provinsi Bengkulu dengan sampel individu karyawan bank BNI KC Bengkulu. Pada penelitian ini dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji pengaruh variabel independen (motivasi, kecerdasan emosional, dan kinerja karyawan) terhadap variabel dependen (*organizational citizenship behavior*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi**

No	Indikator	t-hit	Nil-P	Sig	KET
1.	M1	13,055	0,000	***	Valid
2.	M2	14,382	0,000	***	Valid
3.	M3	3,668	0,000	***	Valid
4.	M4	4,972	0,000	***	Valid
5.	M5	4,883	0,000	***	Valid
6.	M6	4,364	0,000	***	Valid
7.	M7	12,407	0,000	***	Valid
8.	M8	8,530	0,000	***	Valid
9.	M9	13,256	0,000	***	Valid
10.	M10	12,001	0,000	***	Valid
11.	M11	6,493	0,000	***	Valid
12.	M12	5,438	0,000	***	Valid
13.	M13	3,090	0,000	***	Valid
14.	M14	17,340	0,000	***	Valid
15.	M15	15,813	0,000	***	Valid

Sumber : Data diolah 2023

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Kecerdasan Emosional

No	Indikator	t-hit	Nil-P	Sig	KET
1.	KE1	9,946	0,000	***	Valid
2.	KE2	13,512	0,000	***	Valid
3.	KE3	5,114	0,000	***	Valid
4.	KE4	10,153	0,000	***	Valid
5.	KE5	5,018	0,000	***	Valid
6.	KE6	9,702	0,000	***	Valid
7.	KE7	13,513	0,000	***	Valid
8.	KE8	12,749	0,000	***	Valid
9.	KE9	9,887	0,000	***	Valid
10.	KE10	11,649	0,000	***	Valid
11.	KE11	11,241	0,000	***	Valid
12.	KE12	10,950	0,000	***	Valid
13.	KE13	8,920	0,000	***	Valid
14.	KE14	9,709	0,000	***	Valid
15.	KE15	12,301	0,000	***	Valid
16.	KE16	10,057	0,000	***	Valid
17.	KE17	11,005	0,000	***	Valid

No	Indikator	t-hit	Nil-P	Sig	KET
18.	KE18	8,142	0,000	***	Valid
19.	KE19	12,663	0,000	***	Valid
20.	KE20	10,660	0,000	***	Valid
21.	KE21	7,326	0,000	***	Valid
22.	KE22	6,374	0,000	***	Valid
23.	KE23	6,441	0,000	***	Valid
24.	KE24	6,446	0,000	***	Valid
25.	KE25	12,387	0,000	***	Valid

Sumber : Data diolah 2023

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Indikator	t-hit	Nil-P	sig	KET
1.	OCB	0,856	0,394		Tidak valid
2.	OCB	5,044	0,000	***	Valid
3.	OCB	5,050	0,000	***	Valid
4.	OCB	4,796	0,000	***	Valid
5.	OCB	4,973	0,000	***	Valid
6.	OCB	4,932	0,000	***	Valid
7.	OCB	4,517	0,000	***	Valid
8.	OCB	3,943	0,000	***	Valid
9.	OCB	3,711	0,000	***	Valid
10.	OCB	4,878	0,000	***	Valid
11.	OCB	13,271	0,000	***	Valid
12.	OCB	12,410	0,000	***	Valid
13.	OCB	12,270	0,000	***	Valid
14.	OCB	9,823	0,000	***	Valid
15.	OCB	8,600	0,000	***	Valid
16.	OCB	3,455	0,001	***	Valid
17.	OCB	5,614	0,000	***	Valid
18.	OCB	4,832	0,000	***	Valid
19.	OCB	8,336	0,000	***	Valid
20.	OCB	5,749	0,000	***	Valid
21.	OCB	4,786	0,000	***	Valid
22.	OCB	7,369	0,000	***	Valid
23.	OCB	5,474	0,000	***	Valid
24.	OCB	3,446	0,001	***	Valid

Sumber : Data diolah 2023

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	t-hit	Nil-P	Sig	KET
1.	KK 1	7,951	0,000	***	Valid
2.	KK2	11,067	0,000	***	Valid
3.	KK3	3,409	0,001	***	Valid
4.	KK4	2,462	0,016	*	Valid
5.	KK5	2,271	0,025	*	Valid
6.	KK6	4,694	0,000	***	Valid
7.	KK7	13,741	0,000	***	Valid
8.	KK8	15,581	0,000	***	Valid
9.	KK9	17,863	0,000	***	Valid
10.	KK10	11,576	0,000	***	Valid
11.	KK11	15,958	0,000	***	Valid
12.	KK12	10,806	0,000	***	Valid
13.	KK13	14,766	0,000	***	Valid
14.	KK14	21,113	0,000	***	Valid
15.	KK15	6,770	0,000	***	Valid
16.	KK16	12,180	0,000	***	Valid
17.	KK17	10,107	0,000	***	Valid

Sumber : Data diolah 2023

Berdasarkan hasil uji validitas pada masing – masing variabel menunjukkan perbandingan t-hitung yang lebih besar dari nilai t-tabel dengan tingkat signifikansi yang tinggi, maka indikator pada variabel objek penelitian dapat dikatakan valid, artinya bahwa semua indikator pada penelitian ini dapat digunakan untuk mengukur variabel latennya. Tetapi pada indikator ke 1 variabel OCB terdapat indikator yang tidak memenuhi syarat dan dinyatakan tidak valid, sehingga item tersebut harus di *drop*.

Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE menunjukkan persentase dari varians dalam indikator yang diamati dicatat oleh konstruk yang mendasarinya, menunjukkan validitas konvergen yang kuat, sebagaimana konstruk per item yang dihitung berdasarkan pangkat *outer loading* (Sarstedt, *et al.*, 2017). Makin tinggi AVE artinya varian yang disebabkan dari kesalahan pengukuran semakin kecil. Jika nilai AVE konstruk diatas 0,50 maka model dikatakan semakin kecil kesalahan pengukuran (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 5. Hasil Uji *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	(AVE)
Kecerdasan Emosional	0,735
Kinerja Karyawan	0,611
Motivasi Kerja	0,547
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,523

Sumber : Data diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas hasil uji *Average Variance Extracted (AVE)* diperoleh hasil nilai AVE diatas 0.50, artinya varian yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran semakin kecil maka indikator dapat dikatakan valid dalam mengukur variabel kinerja karyawan.

Uji Reliabilitas

Hasil uji *reliability* yang diperoleh hasil bahwa nilai *cronbach's alpha* variabel penelitian lebih besar dari nilai 0,70, jadi tidak ada masalah pada uji reliabilitasnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen atau variabel penelitian diatas adalah reliabel.

Tabel 6. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kecerdasan Emosional	0.928	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.872	Reliabel
Motivasi Kerja	0.84007	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.839	Reliabel

Sumber : Data diolah 2023

R-Square dan F-Square

Tabel 7. Hasil Uji Nilai R Square

Variabel	R Square Adjusted	Ket
Kinerja Karyawan	0.566	Moderate
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.548	Moderate

Sumber : Data diolah 2023

Nilai tersebut menunjukkan bahwa 56,6% dari varians dalam faktor terhadap kinerja karyawan dan 54,8% dari varians dalam faktor terhadap OCB dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model. Maka, dapat dijelaskan bahwa motivasi, kecerdasan emosional dan OCB secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 56,6 % sehingga sisa sebesar 43,4 % perubahan variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian.

Tabel 8. Hasil Uji Nilai F Square

	Kinerja Karyawan	OCB
Kecerdasan Emosional	0.143	0.956
Kinerja Karyawan		
Motivasi Kerja	0.056	0.001
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.111	

Sumber : Data diolah 2023

Nilai F^2 untuk variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang moderate, yaitu sebesar 0,143. Artinya, kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang cukup mengenai kinerja karyawan yang akan dihasilkan. Sedangkan, untuk variabel kecerdasan emosional terhadap OCB memiliki pengaruh yang termasuk dalam kategori kuat sebesar 0,956. Artinya, kecerdasan emosional menjelaskan atau mempengaruhi variabel OCB dengan kuat. Pada variabel motivasi kerja memiliki nilai F^2 sebesar 0,056 yang tergolong dalam kategori lemah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan berpengaruh secara lemah dalam

menghasilkan kinerja karyawan. Sedangkan, pada variabel motivasi kerja terhadap OCB memiliki pengaruh yang lemah yaitu, sebesar 0,001. Hal ini menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang lemah terhadap perilaku *extra* yang dilakukan oleh karyawan. Selanjutnya, OCB memiliki nilai F^2 sebesar 0,111 yang dikategorikan moderate. Hal tersebut menjelaskan bahwa perilaku OCB yang dilakukan oleh karyawan memiliki pengaruh yang moderate dalam memberikan kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

Nilai Jalur Total	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KE -> KK	0.388	0.395	0.129	3,017	0.003
KE -> OCB	0.738	0.742	0.076	9.643	0.000
MK -> KK	0.174	0.181	0.103	1.681	0.096
MK -> OCB	0.019	0.029	0.099	0.196	0.845
OCB -> KK	0.325	0.320	0.111	2,914	0.004

Sumber : Data diolah 2023

Hasil uji hipotesis adalah:

H1: Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (**tidak diterima**).

H2: Kecerdasan Emosional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (**diterima**).

H3: OCB Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (**diterima**).

H4: Motivasi Berpengaruh Terhadap OCB (**tidak diterima**).

H5: Kecerdasan Emosional Berpengaruh Terhadap OCB (**diterima**).

Tabel 10. Hasil Spesific Indirect Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KE -> OCB -> KK	0,239	0,235	0,081	2,959	0,004
Mk -> OCB -> KK	0,006	0,012	0,034	0,183	0,855

Sumber : Data diolah 2023

Hasil uji hipotesis variabel mediasi adalah:

H6: OCB Memediasi Hubungan Motivasi dan Kinerja Karyawan (**tidak diterima**)

H7: OCB Memediasi Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kinerja Karyawan (**diterima**)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh secara signifikan.

2. Kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan.
3. *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan.
4. Motivasi terhadap OCB tidak berpengaruh secara signifikan.
5. Kecerdasan emosional terhadap OCB berpengaruh signifikan.
6. Variabel motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh secara signifikan.
7. Variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan.

Saran

1. Pihak bank BNI KC Bengkulu harus dapat memberikan pujian dan pengakuan kepada karyawan atas kinerja yang telah dilakukan. Mencoba untuk mendekati diri kepada karyawan dapat memberikan perasaan bahagia dan motivasi pada karyawan.
2. Temuan dalam penelitian ini menekankan perlunya mengembangkan kompetensi kecerdasan emosional dan menciptakan budaya yang menghargai dan menumbuhkan OCB guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.
3. Pimpinan dapat menjadi penghubung antar karyawan agar dapat meningkatkan kerja sama, membangun koneksi, dan membangun kekompakan agar terhindar dari sikap individualis dan mengembangkan perilaku saling tolong menolong
4. Pimpinan dapat memberikan contoh pada karyawan mengenai sikap kepemimpinan yang dapat digunakan dalam membina hubungan antar karyawan.

DAFTAR PUSTAKA.

- Bukit, B., Malusa, Tasman., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan sumber daya manusia (teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi)*. Gorontalo: Zahir Publishing.
- Dessler, G. (2020). *Human resources management*. New York: Pearson.
- Diantono, & Vanindya M. (2015). Pengaruh motivasi dan kepribadian terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan STIE Mandala Jember. *Artikel ilmiah mahasiswa*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least square: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0 (2nd ed.)*. Semarang: Universitas diponegoro.
- Goleman, D. (2009). *Emotional intelligence*. (terjemahan: T. Hermaya). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Herzberg, F. (1976). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 40(1), 53-62.
- Hoffman, B. (2015). *Motivation for learning and performance*. United States: Elsevier Inc.
- Jung, H. S., & Hye, H. Y. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behavior and organizational citizenship behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal Of Hospitality Management*, 31, 369 - 378.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence- based approach, (twelfth edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Doh, J. (2017). *International management: culture, strategy, and behavior (tenth edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (2017). *A theory of human motivation*. United States of America: Dancing Unicorn Books.
- Oktaviani, L., Titisari, P., & Suroso, I. (2020). A The effect of work motivation and transformational leadership style on employee performance through *organizational citizenship behavior* as an

- intervening variable on BMT UGT Sidogiri Jember employees. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 8(08), 1924-1929.
- Omran, H.S.M. (2022). The effect of emotional intelligence on the organizational of citizenship behavior in banks in makkah al mukarramah kingdom of saudi arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6, 160 - 184.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. P. (2010). *Organizational citizenship behavior, it's nature, antecedents, and consequences*. California : Sage Publications, Inc.
- Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Prins, A., Niekerk, E. V., & Weyers, A. (2018). *Emotional intelligent*. Republic of South Africa: KR Publishing.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2010). *Perilaku organisasi (edisi 10)*. Jakarta: PT. Macam Jaya Cemerlang.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. in *Handbook of Market Research*, Springer
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulaiman, N., & Fariz, M. (2021). Analisis peran organizational citizenship behavior dalam memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. *Research Business and Economics Studies*, 1, 11-19.
- Widarko, A., dan Brotosuharto, M. K. A. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: organizational citizenship behavior (OCB as mediating variable. *Human resource management*, 2, 123 - 138.
- Widiani, N.P., Putri, A.M., Sari, M.M., & Wirajaya, I.G. (2019). The effect of love of money and emotional intelligence on employee performance with organizational citizenship behavior as mediating variable. *International research journal of engineering, IT & scientific research*, 5, 39 – 49.
- Widyastuti, N & Palupiningdyah. (2015). Pengaruh kepuasan kerja motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*. 4(1).