



Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship sebagai Variabel Mediasi

Muhammad Donal Mon^{✉1}, Jennifer²,

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Indonesia

²Fakultas Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Indonesia

ABSTRACT

Perkembangan industri di Batam dinilai semakin maju dikarenakan banyaknya perusahaan-perusahaan yang didirikan di Batam, Salah satu perusahaan besar yang ada di Batam ialah Majesty group. Peneliti melakukan pada operator SPBU di Majesty Group dan terdapat 129 responden. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh keadilan organisasi, motivasi, dan kecerdasan emosional dalam memengaruhi kinerja yang di mediasi *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi, motivasi dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap OCB sedangkan keadilan organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap OCB. OCB mempunyai peran dalam memediasi motivasi kerja dan kinerja karyawan namun OCB tidak mempunyai peran dalam memediasi keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan.

Keywords:

Keadilan Organisasi, Kecerdasan Emosional, Motivasi, Organizational Citizenship Behavior Kinerja Karyawan.

✉ Corresponding author :

Email Address : muhammad.donal@uib.ac.id

Received 12, Agustus 2021, **Accepted** 15, December 2021, **Published** 24, February 2022

1. Introduction

Keberadaan sumber daya manusia sangatlah penting terhadap suatu perusahaan karena manusia selalu berperan dominan terhadap kegiatan yang ada di perusahaan. Manusia berperan sebagai perencana, pelaku, pengupaya terwujudnya tujuan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus menjaga kepuasan karyawannya, karena kepuasan karyawan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Seiring dengan adanya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan serta berbagai tuntutan kebutuhan akibat berbagai macam faktor yang mempengaruhi, keberadaan peran karyawan pada suatu organisasi sangatlah menentukan, karena berhasil tidaknya organisasi sangat bergantung kepada kinerja karyawan.

Perkembangan industri di Batam dinilai semakin maju dikarenakan banyaknya perusahaan-perusahaan yang didirikan di Batam, mulai dari industri minyak, manufaktur, elektronik, maritime, migas dan masih banyak lagi. Perusahaan di Kota Batam dimulai dari perusahaan kecil, menengah, dan besar. Salah satu perusahaan besar yang ada di Batam ialah Majesty group. Majesty Group merupakan perusahaan yang terdiri dari beberapa sektor seperti minyak, futsal, gas, dan automotif. Perusahaan yang besar membutuhkan lebih banyak karyawan sehingga dapat terbentuk pembagian kerja yang efisien yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Banyak faktor yang dapat menyebabkan kinerja karyawan menjadi buruk, yang pertama adalah pertengkaran antar karyawan, hal tersebut sering terjadi di suatu perusahaan yang disebabkan oleh perbedaan kepribadian dan perbedaan pendapat antar karyawan yang akhirnya menimbulkan rasa emosi dan rasa malas untuk berkeja sehingga dapat menurunkan kinerja perusahaan. sehingga dapat memengaruhi kinerja. Yang kedua ialah kurangnya kesadaran dan rasa kepedulian antar karyawan, karena dalam dunia kerja pastinya semua memerlukan bantuan orang lain dan tidak dapat melakukan pekerjaannya sendiri. Jika kesadaran dan rasa kepedulian antar karyawan tidak ada maka pekerjaan akan ditunda dan menghambat kinerja perusahaan. Yang ketiga ialah remunerasi, jika perusahaan memberikan remunerasi yang kurang sesuai dengan beban pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan, maka akan membuat kinerja karyawan menjadi turun. Yang keempat ialah motivasi yang minim, sering kali orang melakukan pekerjaan mereka dengan rasa motivasi yang minim ataupun tanpa motivasi seperti melakukan pekerjaan yang dikerjakan tidak perlu dilakukan dengan baik dikarenakan hasilnya sama seperti biasanya, pemikiran seperti ini harus segera diperbaiki sehingga harus dilakukan pelatihan EQ.

Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan sebuah organisasi, serta dapat menjadi keuntungan untuk perusahaan dan juga sumber masalah untuk perusahaan. Kinerja

karyawan ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya Kecerdasan Emosional, Keadilan Organisasional, dan Motivasi.

Menurut Kristanto (2015) perusahaan yang memperlakukan karyawannya secara adil dapat menciptakan kondisi dan situasi kerja yang baik. Keadilan di perusahaan dilakukan dengan memberikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya dan memperlakukan seluruh karyawan secara merata. Sehingga hal tersebut dapat berdampak terhadap keberlangsungan kerja karyawan.

Menurut Pratama (2016) kinerja karyawan dipengaruhi oleh kecerdasan emosional dimana kinerja yang karyawan tunjukkan itu berdasarkan kepuasan kerja yakni penghargaan, gaji, dan komunikasi yang baik antar divisi sehingga mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Seseorang yang mampu dalam mengelola perusahaan dengan baik menunjukkan adanya kecerdasan emosional yang baik sehingga dapat menjadi motivator dan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Chintia Pristiyanti (2016) karyawan yang terus bekerja dengan baik dan siap menghadapi seluruh tantangan disebabkan adanya motivasi kerja yang tinggi. Karyawan yang tidak punya motivasi kerja tinggi, dalam mengerjakan tugas akan merasa bahwa itu hanya sebuah kewajiban, sementara karyawan yang mengantongi motivasi kerja tinggi, mereka akan bekerja dengan ulet dan membara mencapai hasil yang optimum.

Perusahaan harus berusaha untuk membuat kinerja individu setinggi-tingginya dikarenakan kinerja tim dipengaruhi oleh kinerja individu dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Terdapat dua perilaku yang menjadi tuntutan organisasi, yakni perilaku in-role dan extra-role. Perilaku extra-role dikenal juga sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB) sangat penting bagi perusahaan karena manfaat yang diberikan lebih baik dalam menunjang keberlangsungan perusahaan. OCB melibatkan beberapa perilaku yang terdiri dari menolong sesama, menjadi *volunter* untuk mengerjakan tugas-tugas tambahan, mematuhi aturan dan prosedur perusahaan. Perusahaan tidak bisa berjalan dengan baik apabila tidak ada karyawan yang melakukan perilaku OCB, karyawan yang baik akan melakukan perilaku OCB.

1. Literature Review

Purwantoro & Bagyo (2019) menerangkan bahwa keadilan organisasi merupakan selaku suatu tingkatan dimana individu merasa diperlakukan sama dalam organisasi tempatnya bekerja. Keadilan organisasi adalah pengkonisi adil seseorang pada keputusan yang diambil oleh atasannya. Keadilan organisasi menggambarkan persamaan atau keadilan di tempat kerja yang terkait dengan pekerjaan. Jika karyawan merasakan keadilan organisasi di perusahaan tempat ia

berkerjanya diberlakukan secara adil dan merata, maka karyawan akan semangat untuk berkeja dengan baik dan rajin dengan begitu kinerja karyawan akan meningkat.

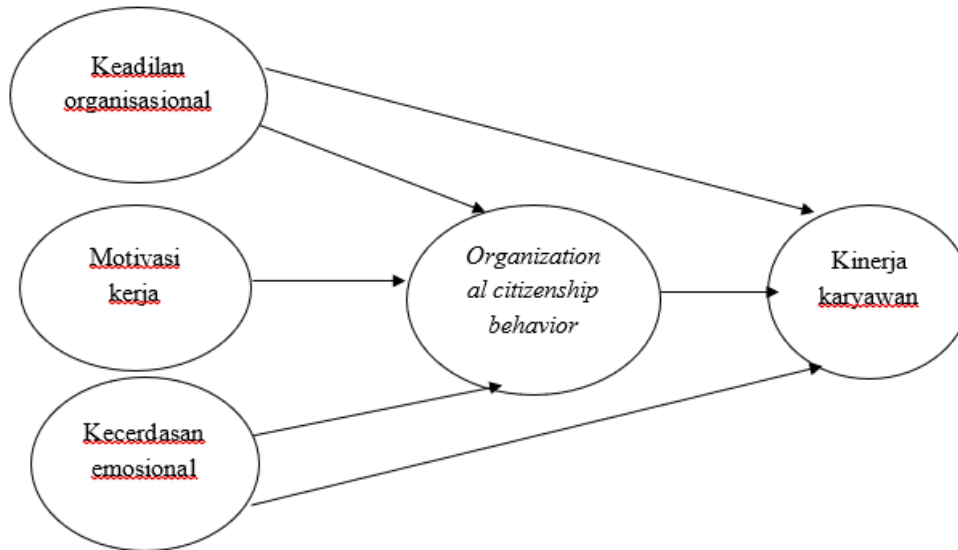
Ardiansyah & Sulistiyowati (2018) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional ialah kesanggupan seseorang dalam menilai emosi sendiri serta orang lain, mencerna definisi emosi, dan mengendalikan emosi secara terkendali. Kecerdasan emosional semacam sekumpulan kemampuan untuk merasakan dan mengutarakan emosi, menyerap emosi dalam berpikir, memahami dan menghubungkan emosi dalam diri sendiri dan orang lain.

Purwantoro & Bagyo (2019) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang timbul dari dalam ataupun dari luar seseorang serta membangun semangat untuk berprestasi terhadap suatu yang di idamkan. Motivasi kerja bisa jadi kekuatan pendorong dalam diri manusia buat melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Motivasi kerja punya peran yang cukup penting dalam mendorong kinerja karyawan, karena jika karyawan punya motivasi tinggi, maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan sesuai dengan target. Motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja, kinerja pun dapat mempengaruhi motivasi, abadikan diikuti dengan memberi hadiah atau insentif.

Organization Citizenship Behaviour (OCB) adalah perilaku ikhlas, tulus, dan senang hati tanpa diperintah yang dilakukan oleh karyawan. Perilaku tersebut bebas dipilih individu dimana perilaku tersebut diakui secara langsung dalam sistem remunasi formal dan secara komposit meningkatkan fungsi organisasi. OCB mengikutsertakan beberapa perilaku yang terdiri dari menolong sesama, menjadi sukarelawan dalam mengerjakan tugas-tugas tambahan, mematuhi aturan dan prosedur perusahaan. Perusahaan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak ada karyawan yang melakukan perilaku OCB, karyawan yang baik akan melakukan perilaku OCB Maryati & Fernando (2018).

Kinerja ialah prestasi kerja ialah pimpinan dan karyawan (SDM) melaksanakan rencana kerja yang dibuat perusahaan dan akan timbul hasil dari implementasi yang bekerja di perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi menurut Chintia pristiyanti (2016). Sedangkan menurut (Susita et al., 2020) Kinerja ialah prestasi yang dihasilkan oleh karyawan yang memanfaatkan kemahirannya serta kecakapannya untuk memenuhi tugas dan kewajiban sesuai dengan rancangan kerja organisasi yang dapat mempengaruhi kualitas dari sebuah organisasi.

Gambar 2.36 Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel mediasi



Sumber: data diolah(2021)

- H1 : Keadilan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
 H2 : Keadilan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap organizational citizenship behavior
 H3 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap organizational citizenship behavior
 H4 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
 H5 : Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan positif terhadap organizational citizenship behavior
 H6 : Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
 H7 : Keadilan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior
 H8 : Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior
 H9 : Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior.

2. Method, Data, and Analysis

Tujuan penelitian ini ialah menguji hipotesis atas signifikansi antara variabel antara keadilan organisasi, kecerdasan emosional, dan motivasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan cara pembagian kuesioner secara online, kuesioner berisi 53 pertanyaan. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 129 Operator pada Majesty Group. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode sensus dimana seluruh operator di SPBU dijadikan responden yaitu berjumlah 129. Program yang digunakan adalah program Smart PLS 3.0 dan SPSS 26.

Tabel 3.1

Tabel Data 8 SPBU Majesty Group

No.	Keterangan	Jumlah (orang)	Karyawan
1	PT Majesty Sejahtera 1	17	
2	PT Majesty Sejahtera 2	16	
3	PT Majesty Petrolindo 1	16	
4	PT Majesty Petrolindo 2	14	
5	PT. Majesty Petroleum 1	16	
6	PT. Majesty Petroleum 2	17	
7	PT. Batam Sentosa	16	
8	PT. Batam Makmur	17	
TOTAL		129 Orang	

Sumber : Penulis (2021)

Variabel dependen pada penelitian ini yakni Kinerja karyawan. Variabel ini diukur menggunakan 9 pertanyaan menggunakan skala Likert.

Variabel mediasi pada penelitian ini yakni *organizational citizenship behavior* (OCB). Pada variabel ini peneliti menggunakan pertanyaan yang berisikan tentang seberapa ikhlas, tulus, dan senang hati diperintah yang dilakukan oleh karyawan dalam membantu rekan kerja yang sedang

membutuhkan. Variabel ini diukur dengan menggunakan 15 pertanyaan menggunakan skala Likert.

Berikut merupakan variabel independen yang digunakan dalam penelitian yaitu:

1. Keadilan Organisasional

Pertanyaan dari variabel ini berisi mengenai keadilan yang dirasakan selama berkerja di SPBU Majesty Group yang berkaitan dengan instrumental, yaitu apakah diperlakukan secara merata oleh perusahaan dan atasan. Misalnya gaji yang diberikan, perlakuan yang sama dari perusahaan dan atasan, informasi yang didapatkan dari atasan, dan kesempatan dalam menyuarakan pendapatnya. Variabel ini diukur dengan 5 pertanyaan menggunakan skala Likert.

2. Motivasi

Pada variabel ini berisikan pertanyaan tentang seberapa usaha dan kemauan karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan dan prestasi. Variabel ini diukur dengan 10 pertanyaan menggunakan skala Likert.

3. Kecerdasan Emosional

Pada variabel ini berisikan pertanyaan tentang memahami emosi diri sendiri, emosi orang lain melalui kapasitas kesadaran diri, penanganan diri, motivasi diri, empati.

Variabel ini diukur Variabel ini diukur dengan 14 pertanyaan menggunakan skala Likert.

Seluruh variabel baik indenpenden, mediasi maupun dependen menggunakan kursorer yang Dimulai dari skala 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), 5 (sangat setuju).

3. Result and Discussion

Statistik Deskriptif

Data penelitan dilakukan pada operator di SPBU Majesty Group dengan penyebaran kuesioner sebanyak 129 kuesioner. Program data penelitian yang digunakan adalah program SPSS versi 26.0. Terdapat 129 data yang dikumpulkan dari 129 responden yang telah disebarkan melalui media sosial.

Tabel 4.1 Jumlah Responden

Keterangan	Jumlah Responden
Penyebaran Kuesioner	129
Kuesioner yang belum kembali	0
Kuesioner kembali	129
Kuesioner yang akan digunakan dalam analisis	129

Sumber: Pengolahan Data Primer (2021)

Uji Common Method Biases (CMB)

Tabel 4.2 Hasil Uji Common Method Biases (CMB)

Total	% of Variance	Cumulative (%)
16.974	32,026	32,026

Sumber: Pengolahan Data Primer (2021)

Uji validitas

Dikatakan valid apabila hasil *outer loading* > 0.6. Hasil uji *outer loading* dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Hasil Tabel Outer Loadings

Variabel	Awal	Kesimpulan	Akhir	Kesimpulan
	Outer Loadings		Outer Loadings	
- Keadilan organisasi_ 1	0.721	Valid	0.7331	Valid
- Keadilan organisasi_ 2	0.713	Valid	0.6938	Valid
- Keadilan organisasi_ 3	0.325	Tidak Valid		
- Keadilan organisasi_ 4	0.827	Valid	0.8424	Valid
- Keadilan organisasi_ 5	0.875	Valid	0.8788	Valid
- Kecerdasan_emosional_ 1	0.439	Tidak Valid		
- Kecerdasan_emosional_ 2	0.772	Valid	0.7951	Valid
- Kecerdasan_emosional_ 3	0.872	Valid	0.8770	Valid
- Kecerdasan_emosional_ 4	0.813	Valid	0.8026	Valid
- Kecerdasan_emosional_ 5	0.140		Tidak Valid	
- Kecerdasan_emosional_ 6	0.347		Tidak Valid	
- Kecerdasan_emosional_ 7	0.284		Tidak Valid	
- Kecerdasan_emosional_ 8	0.496		Tidak Valid	
- Kecerdasan_emosional_ 9	0.752	Valid	0.7687	Valid
- Kecerdasan_emosional_ 10	0.763	Valid	0.7816	Valid
- Kecerdasan_emosional_ 11	0.740	Valid	0.7612	Valid
- Kecerdasan_emosional_ 12	0.788	Valid	0.7832	Valid
- Kecerdasan_emosional_ 13	0.763	Valid	0.7702	Valid
- Kecerdasan_emosional_ 14	0.761	Valid	0.7676	Valid

- Kinerja_1	0.230		Tidak Valid	
- Kinerja_2	0.253		Tidak Valid	
- Kinerja_3	0.746	Valid	0.7518	Valid
- Kinerja_4	0.392		Tidak Valid	
- Kinerja_5	0.750	Valid	0.7359	Valid
- Kinerja_6	0.813	Valid	0.8123	Valid
- Kinerja_7	0.729	Valid	0.7281	Valid
- Kinerja_8	0.743	Valid	0.7745	Valid
- Kinerja_9	0.722	Valid	0.7461	Valid
- Motivasi_1	0.748	Valid	0.7988	Valid
- Motivasi_2	0.354	Tidak Valid		
- Motivasi_3	0.509	Tidak Valid		
- Motivasi_4	0.495	Tidak Valid		
- Motivasi_5	0.758	Valid	0.7929	Valid
- Motivasi_6	0.804	Valid	0.8392	Valid
- Motivasi_7	0.795	Valid	0.8128	Valid
- Motivasi_8	0.420	Tidak Valid		
- Motivasi_9	0.740	Valid	0.6962	Valid
- Motivasi_10	0.535	Tidak Valid		
- OCB_1	0.626	Valid	0.6612	Valid
- OCB_2	0.534	Tidak Valid		
- OCB_3	0.411	Tidak Valid		
- OCB_4	0.638	Valid	0.6457	Valid
- OCB_5	0.436	Tidak Valid		
- OCB_6	0.193	Tidak Valid		
- OCB_7	0.410	Tidak Valid		
- OCB_8	0.268	Tidak Valid		
- OCB_9	0.471	Tidak Valid		
- OCB_10	0.735	Valid	0.7291	Valid
- OCB_11	0.587	Tidak Valid	0.6616	Valid
- OCB_12	0.733	Valid	0.7463	Valid
- OCB_13	0.527	Tidak Valid	0.759	Valid
- OCB_14	0.717	Valid	0.7710	Valid

- OCB_15	0.742	Valid	0.7782	Valid
----------	-------	-------	--------	-------

Sumber: Pengolahan Data Primer (2021)

Menurut Hair *et al.*, (2017). Nilai AVE yang diatas 0,5 maka data dapat dikatakan *valid* dan telah memenuhi syarat validitas konvergen Hasil uji AVE dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Hasil Tabel AVE

Variabel	Awal		Akhir	
	AVE	Kesimpulan	AVE	Kesimpulan
Keadilan Organisasi	0.517	Valid	0.6252	Valid
Kecerdasan Emosional	0.440	Tidak Valid	0.6247	Valid
Kinerja	0.406	Tidak Valid	0.5755	Valid
Motivasi	0.405	Tidak Valid	0.6233	Valid
OCB	0.314	Tidak Valid	0.5115	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer (2021)

Uji realibilitas

Hasil uji realibilitas menunjukkan bahwa Kinerja 0.844, Motivasi 0.864, Keadilan Organisasi 0.832, Kecerdasan Emosional 0.907, OCB 0.862. seluruh item dinyatakan reliable.

Uji model structural

Tabel 4.5 Hasil Data Uji Path Coefficients (Akhir)

Jalur	T-statistic	P-value	Kesimpulan
X → Y			
- Keadilan organisasi -> Kinerja	2.9430	0.0033	H1: signifikan positif
- Keadilan organisasi -> OCB	1.7920	0.0734	H2: tidak signifikan
- Motivasi -> OCB	2.0124	0.0000	H3: signifikan positif
- Motivasi -> Kinerja	7.5029	0.0444	H4: signifikan positif
- Kecerdasan Emosional -> OCB	3.9316	0.0152	H5: signifikan positif
- Kecerdasan Emosional -> Kinerja	2.4320	0.0001	H6: signifikan positif

Note : $p < 0,05$, $T\text{-statistic} > 1,96$

Sumber: Pengolahan Data Primer (2021)

Hasil uji path analysis menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada hubungan variabel antara Keadilan organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Kristanto (2015), (Wahono & Mustaqim, 2016), Lansart *et al.* (2019), dan

Purwantoro dan Bagyo (2019), namun hasil penelitian ini berlawanan dengan (Haryono et al., 2019).

Hasil uji path analysis menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada hubungan variabel antara Keadilan organisasi dengan OCB. Hasil ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Putu Sarawasti (2018), namun hasil penelitian ini berlawanan dengan Purwantoro & Bagyo (2019). Hasilnya tidak berpengaruh dikarenakan citizenship behavior. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan keadilan didalam organisasi tidakmempengaruhi tingkat OCB karyawan.

Hasil uji path analysis menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada hubungan variabel antara Motivasi dengan OCB. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maryati & Fernando, 2018), dan (Purwantoro & Bagyo, 2019), namun hasil penelitian ini berlawanan dengan (Trigunajasa et al., 2018)

Hasil uji path analysis menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada hubungan variabel antara Motivasi dengan Kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shahzad et al., 2011), Chintia Pristiyanti (2016), Orocomna et al. (2018), Purwantoro dan Bagyo (2019), dan Susita et al. (2020), namun hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian (Trigunajasa et al., 2018).

Hasil uji path analysis menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada hubungan variabel antara Kecerdasan emosional dengan OCB. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2016) , dan Arifin (2019), namun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Putu Sarawasti (2018)

Hasil uji path analysis menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada hubungan variabel antara Kecerdasan emosional dengan Kinerja. Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sakti et al., 2020), (Ardiansyah & Sulistiyowati, 2018), Lansart et al. (2019), Weinzimmer et al. (2017), Aqqad et al. (2019), Shamsuddin dan Rahman (2014), Wirawan (2017), Shih dan Susanto (2010), Arifin (2019), dan (Pratama, 2016), namun hasil penelitian ini berlawanan dengan penelitian Duwit (2015).

Uji Indirect effect

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi peran OCB sebagai variabel mediasi.

Tabel 4.6 Hasil Data Uji Model Struktural Mediasi (Akhir)

Jalur	T-	P-	Kesimpulan
$X \rightarrow Y$	statistic	value	
- Keadilan organisasi -> OCB -> Kinerja	1.3224	0.1863	H7: tidak signifikan
- Kecerdasan Emosional -> OCB -> Kinerja	1.5957	0.1109	H8: tidak signifikan
- Motivasi -> OCB -> Kinerja	2.3521	0.0189	H9: signifikan positif

Sumber: Pengolahan Data Primer (2021)

H7: Keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB terdapat pengaruh tidak signifikan

Hasil ini berarti bahwa keadilan organisasi belum mampu mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Beberapa hal yang berpotensi menjadi penyebab tidak signifikan adalah kecakapan organisasi membangun kesadaran kerja yang tinggi, optimalisasi kinerja terbangun dari pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh SPBU pada Majesty Group secara intens sehingga operator bekerja secara maksimal dalam situasi dan kondisi apapun. Karyawan yang merasa keadilan organisasi rendah maka tidak akan bisa membangun OCB perusahaan yang dimana akan berefek pada kinerja karyawan. Karyawan mengikuti semua kegiatan yang dilaksanakan perusahaan sehingga karyawan memiliki rasa kebersamaan yang tinggi yang akhirnya dapat memicu kinerja yang lebih baik lagi,

H8: Terdapat pengaruh tidak signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB

Hasil ini berarti bahwa kecerdasan emosional belum mampu mendorong OCB seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Dan kinerja yang karyawan tunjukkan tidak bergantung pada kecerdasan emosional yang mereka miliki namun kepada kepuasan kerja yang dirasakan seperti upah, pengakuan, dan komunikasi yang baik antar divisi. Kepekaan karyawan pada SPBU Majesty Group masih rendah sehingga belum mampu memunculkan OCB mereka untuk saling membantu dan meningkatkan kinerja karyawan.

H9: Terdapat pengaruh signifikan positif antara Motivasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh OCB.

Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maryati & Fernando, 2018), dan (Purwantoro & Bagyo, 2019). Hasilnya OCB memiliki peran mediasi antara motivasi dan kinerja

dikarenakan Motivasi akan mendorong karyawan untuk bekerja melebihi apa yang telah ditargetkan oleh perusahaan, sehingga karyawan tersebut dapat mencapai Kinerja terbaiknya

4. Conclusion

Keadilan organisasi, motivasi, dan kecerdasan emosional terbukti mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Kecerdasan emosional dan motivasi mempengaruhi OCB secara signifikan namun keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. OCB tidak mempunyai peran dalam memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dengan kinerja karyawan dan hubungan antara keadilan organisasi dengan kinerja karyawan. OCB mempunyai peran dalam memediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan.

Reference

- Ardiansyah, Y., & Sulistiyowati, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 91. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i1.1064>
- CHINTIA PRISTIYANTI, D. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mayer Sukses Jaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(1), 173–183.
- Joseph F Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Otto-von-Guericke. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *SAGE Publications, Inc.* (2nd ed.).
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Maryati, T., & Fernando, A. (2018). Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(2), 158–173. <https://doi.org/10.18196/bti.92107>
- 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), 27–34.
- Purwantoro, H., & Bagyo, Y. (2019). Citizenship organizational behavior ability to increase the effect of organizational climate, work motivation, and organizational justice on employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 3(2), 195. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v3i2.7455>

- Susita, D., Parimita, W., & Setyawati, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Karyawan PT X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(1), 185–200.
- Ardiansyah, Y., & Sulistiyowati, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 91. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i1.1064>
- CHINTIA PRISTİYANTI, D. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mayer Sukses Jaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(1), 173–183.
- Joseph F Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Otto-von-Guericke. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *SAGE Publications, Inc.* (2nd ed.).
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Maryati, T., & Fernando, A. (2018). Peran Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Cinemaxx Branch Lippo Plaza Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(2), 158–173. <https://doi.org/10.18196/bti.92107>
- 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), 27–34.
- Purwantoro, H., & Bagyo, Y. (2019). Citizenship organizational behavior ability to increase the effect of organizational climate, work motivation, and organizational justice on employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 3(2), 195. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v3i2.7455>
- Susita, D., Parimita, W., & Setyawati, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Karyawan PT X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(1), 185–200.