

# KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KECERDASAN EMOSIONAL PEMIMPIN PENGARUHNYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN *OCB* PADA KARYAWAN PTPN XII KEBUN MUMBUL

Oleh :

Kristian SW Nugraha  
[kristian.suhartadi@widyatama.ac.id](mailto:kristian.suhartadi@widyatama.ac.id)

Acep Edison  
[acep.edison@widyatama.ac.id](mailto:acep.edison@widyatama.ac.id)

Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama

## *Abstract*

*This study aims to determine the effect of individual characteristics, leader emotional intelligence on organizational commitment, individual characteristics, leader emotional intelligence on OCB, the influence of individual characteristics, leader emotional intelligence, organizational commitment on OCB and organizational commitment on OCB know. Analysis tools using path analysis, the results showed that the characteristics of the individual, emotional intelligence leaders have an influence on organizational commitment. Individual characteristics, emotional intelligence leaders have an influence on OCB. Individual characteristics, leader emotional intelligence, organizational commitment and OCB have an influence on organizational commitment has an influence on OCB.*

## **Keywords:**

*individual characteristics, leader emotional intelligence, organizational commitment, OCB*

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan ekonomi global menjadikan kondisi persaingan semakin kompetitif. Inovasi dan kreatifitas sebagai dasar persaingan yang berpengaruh pada perusahaan sebagai penyedia produk untuk konsumen. Perusahaan harus selalu dinamis dan berinovasi menghadapi tantangan yang semakin beragam dan ketat setiap waktunya. Perubahan yang terjadi harus disikapi sebagai keharusan atas konsekuensi dinamika perubahan jaman. Pada perubahan jaman pengelolaan sumber daya manusia faktor yang penting, karena sumber

daya manusia adalah menggerakkan fungsi-fungsi manajemen seperti, keuangan, pemasaran, produksi dan teknologi. Sumber daya manusia sebagai penggerak menjadi sumber daya strategis yang harus diberdayakan potensinya. Organisasi yang ideal dalam perkembangannya harus fokus pada sumber daya manusia untuk menjalankan fungsi dengan maksimal.

Organisasi merupakan kumpulan manusia yang terikat dalam sebuah ikatan formal serta memiliki pemimpin dalam menjalankan organisasi. Individu dalam organisasi merupakan individu yang merdeka sesuai dengan karakteristik masing-masing. Kekhasan individu menjadikan organisasi semakin berwarna serta menjadikan urusan pemberdayaan semakin kompleks mengingat kebutuhan manusia satu dengan manusia yang lain berbeda.

Manusia sebagai individu yang terlibat langsung dalam kegiatan perusahaan dalam menjalankan tugasnya membutuhkan pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki Kapasitas antara lain yaitu kapasitas dalam kecerdasan emosional. Pemimpin yang cerdas secara emosional akan mampu menggerakkan bawahan dan rekan satu level untuk bersama-sama mencapai tujuan.

Perusahaan yang sehat diisi oleh karyawan yang dinamis serta pemimpin yang cerdas yang akan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen dapat dipandang sebagai sebuah ikatan antara anggota terhadap organisasi serta hasrat untuk setia dan menjaga keberlangsungan organisasi. Kontinuitas organisasi tergantung dari sejauh mana partisipasi anggota untuk menjaga dan tidak keluar dari organisasi serta berusaha mencapai tujuan bersama. Mowday (1982) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi. Sementara Mitchell (1982) lebih menekankan kepada orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu memikirkan pekerjaannya.

Selain pemimpin dan pekerja memiliki tugas serta tanggungjawab sesuai dengan fungsinya, para pemimpin dan pekerja dalam mengembangkan perusahaan berdasarkan perilaku ekstra peran (*Organizational Citizenship Behavior - OCB*) sebagai karyawan dapat bersikap sukarela menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi tanpa tugas yang resmi. Menurut Podsakoff et al. (2000), OCB mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan yaitu OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajerial

serta mampu mengefisienkan sumberdaya organisasional agar lebih produktif serta sebagai bentuk pemeliharaan karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi.

OCB berfungsi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang dibangun berdasarkan komitmen, demikian halnya pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Mumbul bahwa karakteristik individu, kecerdasan emosional pemimpin, komitmen organisasi menjadi variabel yang penting untuk meningkatkan OCB. Fakta menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan OCB belum berkembang dan masih berkuat pada konsep transaksional. Diduga kondisi ini terjadi karena kepemimpinan yang bermuara pada transaksional. Berdasarkan hasil observasi bahwa seorang pekerja belum melakukan inisiatif secara mandiri untuk melaksanakan pekerjaannya, pekerja hanya melakukan pekerjaan berdasarkan pada instruksi pimpinan semata sehingga faktor OCB belum tampak.

PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Mumbul yang memiliki karyawan berjumlah sekitar 600an, dengan jumlah yang cukup besar, komitmen menjadi faktor yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan selain pemimpin harus memiliki kecerdasan sehubungan dengan tingkat pendidikan para pekerja yang rendah dan tidak mengenal prosedur secara formal. Faktor OCB berperan penting dalam menciptakan dinamika organisasi untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Berdasarkan kondisi yang terjadi di lapangan dan permasalahan menyangkut komitmen dan kecerdasan emosional pemimpin serta OCB menjadi variabel yang penting diteliti untuk mengetahui seberapa besar keterkaitan dan pengaruh antara variabel secara empiris.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah yang diangkat yaitu :

1. Bagaimana Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan OCB pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Mumbul
2. Apakah Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
3. Apakah Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin berpengaruh terhadap OCB

4. Apakah Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin, Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dikemukakan maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui Bagaimana Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan OCB pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Mumbul
2. Untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap Komitmen Organisasi
3. Untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap OCB
4. Untuk mengetahui pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin, Komitmen Organisasi terhadap OCB
5. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Kajian Teori**

#### **Karakteristik Individu**

Organisasi merupakan kumpulan individu yang terikat dalam sebuah ikatan untuk mencapai tujuan. Masing-masing individu dalam organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda satu dengan yang lain. Latar belakang yang beragam menjadikan individu mempunyai gaya dan pemikiran yang menjadikan individu tersebut berbeda.

Robbins (2001) menegaskan bahwa pembeda antar individu adalah kemampuan seseorang untuk mengerjakan tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan individu tersebut termasuk kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Sujak (2005) menyatakan bahwa karakteristik individu yang berbeda-beda meliputi kebutuhan, nilai sikap dan minat sehingga perbedaan tersebut dibawa individu ke dunia kerja yang menjadikan keragaman dalam organisasi. As'ad (2004); Susana (2009) menyatakan bahwa dalam mengukur

karakteristik individu terdapat beberapa indikator yaitu kemampuan, nilai, sikap dan kepribadian

### **Kecerdasan Emosional Pemimpin**

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan bersama. Hellriegel dan Slocum (2008) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan. DuBrin (2005); Siagian (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan lebih kepada usaha untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan. Konsep pencapaian tujuan berarti dalam komunikasi dengan orang lain seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan kapasitas supaya orang lain mau diajak bekerja bersama-sama dan mampu bekerjasama mencapai tujuan.

Pemimpin yang cerdas secara emosional adalah pemimpin yang mampu melihat dan merasakan apa yang dirasakan bawahan sehingga mampu menggerakkan dan memberdayakan bawahan dengan optimal. Pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi adalah pemimpin yang mampu mendamaikan, menenangkan sekaligus secara tidak langsung mampu mempengaruhi emosi bawahannya. Salovey dan Mayer (1990); Goleman (2005) menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan mengetahui perasaan sendiri dan perasaan orang lain serta menggunakan perasaan tersebut untuk mengarahkan, memotivasi dan mengelola emosi, pikiran dan perilaku orang lain. Aziz dan Mangestuti (2006) menyatakan bahwa kecerdasan emosional sebagai suatu kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi secara tepat. Goleman (2005) membagi kecerdasan emosional dalam lima dimensi yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan kecakapan dalam relasi.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat mengutamakan pekerjaan dan organisasinya Mitchell (1982). Griffin (2004) dan Luthans (1995) mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana individu terikat dan mengenal organisasinya, sikap tersebut dibuktikan dengan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi serta

berusaha keras untuk mengejar standar sesuai aturan organisasi. Totalitas karyawan dengan komitmen organisasi dapat juga disebut sebagai bentuk dedikasi dan rasa memiliki sehingga karyawan yang berkomitmen akan bekerja sepenuh hati untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi (Angel dan Perry,1981; Porter et. al., 1974). Komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang tinggi (Randall ,1990). Ugboro dan Obeng (dalam Dordevic, 2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk ikatan psikologis antara anggota dengan organisasi serta berimplikasi pada keputusan anggota untuk melanjutkan atau berhenti dari pekerjaannya. Komitmen terhadap organisasi dapat dilihat dari empat faktor yaitu (David, 1994) :

1. Faktor personal
2. Karakteristik kerja
3. Karakteristik struktur
4. Pengalaman kerja

### **Organizational Citizenship Behaviour**

Organizational Citizenship Behaviour atau perilaku ekstra peran merupakan kontribusi pekerja diatas dan lebih dari deskripsi kerja formal (Smith et al, 1983). Organ (1988); Aldag dan Resckhe (1997) memberikan makna bahwa OCB merupakan penggambaran nilai tambah karyawan dalam perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bersifat membantu, dimana perilaku ini tidak berkaitan dengan sistem reward namun mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Elanain (2007) menegaskan bahwa OCB merupakan perilaku tambahan yang tidak masuk dalam persyaratan kerja sehingga saat perilaku ini tidak ditampilkan pun tidak akan diberikan hukuman.

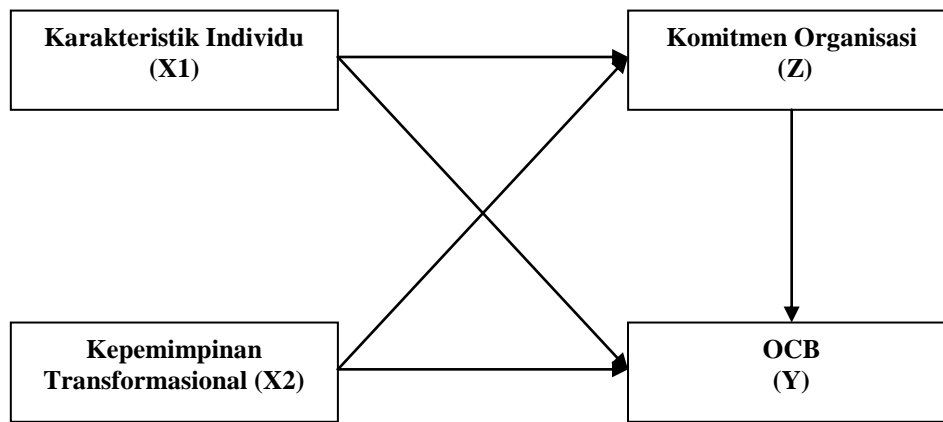
Manfaat OCB dalam organisasi sangat luas, Elfina (2004) menyimpulkan bahwa OCB mampu meningkatkan produktivitas pekerja dan manajer, menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi serta mampu meningkatkan adaptabilitas perusahaan terhadap perubahan. Secara khusus, Chen et al (dalam Mutia,2010) mengatakan bahwa OCB dapat menurunkan tingkat turn over karyawan dan membuat karyawan lebih lama dalam organisasi serta sebagai bentuk

dedikasi karyawan. Aldag dan Resckhe (1997) mengidentifikasi dimensi OCB menjadi 5 yaitu *Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Courtesy* dan *Sportsmanship*

## 2.2 Paradigma Konsep Penelitian

Hubungan antara karakteristik individu, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan OCB ditetapkan sebagai variabel yang diduga memiliki hubungan kausalitas. Berdasarkan uraian yang dikemukakan maka kerangka paradigma konsep dalam penelitian ini seperti pada gambar 1 sebagai berikut.

Gambar 1. Paradigma Konsep Penelitian



## 2.3 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan paradigma konsep penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut.

- Hipotesis 1 Terdapat Pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap Komitmen Organisasi
- Hipotesis 2 Terdapat Pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap OCB
- Hipotesis 3 Terdapat Pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin, Komitmen Organisasi terhadap OCB
- Hipotesis 4 Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif sekaligus penelitian eksplanatori. Pendekatan deskriptif bertujuan memperoleh kejelasan fenomena empiris yang terjadi, menyangkut ciri-ciri variabel dan sebab – sebab gejala perubahan pada objek yang diteliti saat penelitian dilakukan serta hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Sedangkan eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan secara kuantitatif besaran pengaruh yang terjadi untuk kemudian dianalisis hubungannya.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara XII kebun Mumbul yang beralamat Desa Lengkong Kecamatan Mumbulsari Kabupaten Jember pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada Oktober – Desember 2013

#### **3.3 Sumber Data**

Berdasarkan tujuan penelitian dan rancangan penelitian yang digunakan maka data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu :

##### 1. Data Primer

Data primer dikumpulkan dengan cara penyebaran kuesioner dan observasi lapangan

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari jurnal penelitian, laporan serta literatur yang berhubungan dengan penelitian.

#### **3.4 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan tetap pada kebun Mumbul yang berjumlah 240 orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang dapat mewakili populasi tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Proportional Stratified Sampling* dan *Random Sampling*. Alasan menggunakan *proportional stratified sampling* karena sampel yang digunakan berjenjang yaitu level manager sebanyak 2 orang dan level asisten manajer sebanyak 8 orang serta level pelaksana sebanyak 230 orang yang menggunakan *random sampling* untuk menentukan proporsinya.

Adapun penentuan proporsi 230 orang karyawan pelaksana dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2002) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad n = \frac{230}{1 + 230 \cdot (0,05)^2}$$

$$n = 146$$

Jadi total sample yang digunakan yaitu 156 responden dengan rincian sebagai berikut :

**Tabel 3.1 Rincian Sampel**

Level	Jumlah	Sampel
Manajer	2	2
Asisten Manajer	8	8
Pelaksana	230	146
Jumlah		156

Sumber : Data primer diolah, 2013

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian tampak pada tabel 3.1 sebagai berikut.

**Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator
Karakteristik Individu (X1)	Ciri khas yang menunjukkan perbedaan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya	1. Sikap 2. Nilai 3. Kemampuan 4. Kepribadian
Kecerdasan Emosional Pemimpin (X2)	Kemampuan pemimpin untuk memahami dan mengelola emosi secara tepat	1. Kesadaran Diri 2. Pengaturan Diri 3. Motivasi 4. Empati 5. Kecakapan dalam relasi
Komitmen Organisasi (Z)	orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat mengutamakan pekerjaan dan organisasinya	1. Faktor personal 2. Karakteristik kerja

---

		3. Karakteristik struktur
		4. Pengalaman kerja
OCB (Y)	Suatu tugas ekstra yang dilakukan secara sukarela yang dilakukan pegawai agar dapat mengembangkan organisasi walaupun pemberian balas jasanya tidak jelas	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic virtue</i>

---

### 3.6 Pengolahan Data dan Uji Instrumen

#### 3.6.1. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan Microsoft Excel for Window 7.0 dan SPSS versi 14.0. Data ordinal yang dihasilkan dari kuesioner ditransformasikan menjadi data interval dengan metode successive interval sebagai syarat pengolahan pengujian path analysis atau analisa jalur.

#### 3.6.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur kesahihan kuesioner atau valid tidaknya kuesioner. Alat ukur yang valid mampu mengungkapkan data dengan tepat dan menggambarkan dengan cermat mengenai data tersebut. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu validitas konstruk dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total. Teknik korelasi yang digunakan adalah *Pearson Correlation Product Moment*. Kriteria validitas tiap itemnya atau butir pertanyaan adalah jika  $r$  (koefisien korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor)  $> 0,30$  maka item atau butir tersebut dinyatakan valid (Sugiyono,2006).

#### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan terhadap pernyataan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas menggunakan

*Cronbach's Alpha*. Besaran nilai alpha yang dihasilkan dibanding dengan indeks  $> 0,6$  (Sekaran, 2000)

### 3.7 Analisis Data

#### 3.7.1 Analisis Data Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakter responden yang diteliti serta masing-masing variabel dalam bentuk tabel distribusi frekuensi.

#### 3.7.2 Analisis Jalur

Pada penelitian ini variabel intervening yang digunakan yaitu komitmen organisasi (Z), sehingga untuk melihat pengaruh karakteristik individu (X1) dan kecedasan emosional pemimpin (X2) terhadap OCB (Y) digunakan analisis jalur. Analisis jalur bertujuan untuk menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Mumbul dengan jumlah total 240 orang dengan komposisi 2 orang level manager, 8 orang level asisten manajer dan 230 orang pelaksana. Adapun 230 orang tersebut yang dijadikan sampel sebesar 146 orang.

Berikut akan ditampilkan distribusi frekuensi berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frek	Persentase
Laki-laki	114	73%
Perempuan	42	27%

Sumber : Data primer diolah, 2013

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa karyawan berjenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada berjenis kelamin perempuan karena pekerjaan di perkebunan khususnya pada pelaksana lebih banyak bersentuhan dengan hal fisik seperti aktivitas di kebun/ lapangan maupun di pabrik.

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frek</b>	<b>Persentase</b>
18 - 20	5	3%
21 - 30	19	12%
31 - 40	56	36%
41 - 50	58	37%
51 - 55	18	12%
Jumlah	156	100%

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kisaran usia 41 – 50 yang dapat dikatakan usia yang matang dalam bekerja. Pada posisi kedua range usia karyawan berada pada kisaran 31 – 40 yang berarti besarnya jumlah usia produktif sangat menguntungkan perusahaan karena adanya kaderisasi serta kemampuan fisik individu tersebut dapat dikatakan prima.

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Frek</b>	<b>Persentase</b>
SD Sederajat	5	3%
SMP Sederajat	28	18%
SMA Sederajat	95	61%
Ahli Madya D3	14	9%
Sarjana S1	12	8%
Pascasarjana S2	2	1%
Jumlah	156	100%

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar tingkat pendidikan responden adalah SMA atau sederajat. Hal ini karena kualifikasi pekerjaan yang diperlukan membutuhkan ketrampilan semata yang berarti hal tersebut dapat dipelajari langsung ditempat dan tidak membutuhkan pendidikan khusus. Jenjang sarjana umumnya dimiliki oleh pejabat selevel Asisten Manajer atau Sinder dan Magister dimiliki oleh Manajer.

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frek</b>	<b>Persentase</b>
0 – 5 tahun	19	12%
6 – 10 tahun	14	9%
11 – 15 tahun	22	14%
16 – 20 tahun	39	25%
21 – 25 tahun	42	27%
26 – 30 tahun	20	13%
Jumlah	156	100%

## 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menjelaskan karakteristik data tanpa membuat satu kesimpulan. Maknanya adalah, analisis ini digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi responden berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dan ditabulasi.

## 4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur kesahihan kuesioner atau valid tidaknya kuesioner. Sugiyono (2006) menyatakan bahwa jika koefisien korelasi  $> 0,3$  maka item tersebut dinyatakan valid. Berdasarkan hasil pengujian didapat bahwa koefisien korelasi terendah adalah 0,410 dan tertinggi 0,649 yang berarti instrumen yang digunakan valid.

Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*. Sekaran (2000) menyatakan besaran nilai alpha yang dihasilkan dibanding dengan indeks  $> 0,6$ . Berdasarkan hasil pengujian didapat bahwa nilai *cronbach alpha* sebesar 0,663 yang dapat dinyatakan reliabel.

## 4.4 Hasil Analisis Jalur

Hasil analisis jalur pengaruh karakteristik individu (X1) dan kecerdasan emosional pemimpin (X2) terhadap komitmen organisasi (Z) tampak pada tabel 4.5 berikut

**Tabel 4.5. Hasil Analisis Jalur Pengaruh Karakteristik Individu (X1) Dan Kecerdasan Emosional Pemimpin (X2) Terhadap Komitmen Organisasi (Z)**

Variabel Eksogen	Standardized Coefficients Beta	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
X1	0,314	3,240	2,000	0,05	Signifikan
X2	0,369	3,931	2,000	0,046	Signifikan
Variabel Endogen	: Z				
R Square	: 0,534				

Nilai R Square sebesar 0,534 atau 53,4% menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu (X1) dan kecerdasan emosional pemimpin (X2) berkontribusi terhadap komitmen organisasi (Z) sebesar 53,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu (X1) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,314. Nilai t hitung sebesar 3,240 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,05 yang sama dengan  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel karakteristik individu (X1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Z).

Variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,369. Nilai t hitung sebesar 3,931 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,046 yang kurang dari  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Z).

Hasil analisis jalur pengaruh karakteristik individu (X1), kecerdasan emosional pemimpin (X2) dan komitmen organisasi (Z) terhadap OCB (Y) tampak pada tabel 4.6 berikut

**Tabel 4.6. Hasil Analisis Jalur Pengaruh Karakteristik Individu (X1), Kecerdasan Emosional Pemimpin (X2) Dan Komitmen Organisasi (Z) Terhadap OCB (Y)**

Variabel Eksogen	Standardized Coefficients Beta	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
X1	0,348	3,567	2,000	0,048	Signifikan
X2	0,314	3,160	2,000	0,032	Signifikan
Z	0,339	3,464	2,000	0,027	Signifikan
Variabel Endogen : Y					
R Square : 0,627					

Nilai R Square sebesar 0,627 atau 62,7% menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu (X1), kecerdasan emosional pemimpin (X2) dan komitmen organisasi (Z) berkontribusi terhadap OCB (Y) sebesar 62,7% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu (X1) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,348. Nilai t hitung sebesar 3,567 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,048 yang berarti kurang  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel karakteristik individu (X1) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y).

Variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,314. Nilai t hitung sebesar 3,160 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,032 yang kurang dari  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y).

Variabel komitmen organisasi (Z) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,339. Nilai t hitung sebesar 3,464 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,027 yang kurang dari  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y).

Melalui hasil analisis jalur pada tabel 4.5 dan 4.6 dapat diketahui pengaruh tidak langsung variabel karakteristik individu (X1), kecerdasan emosional pemimpin (X2) terhadap OCB (Y) melalui komitmen organisasi (Z). Pengaruh tidak langsung variabel karakteristik individu (X1) terhadap OCB (Y) melalui variabel komitmen organisasi (Z) sebesar :  $0,314 \times 0,339 = 0,106$ . Pengaruh tidak langsung variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) terhadap OCB (Y) melalui komitmen organisasi (Z) sebesar :  $0,369 \times 0,339 = 0,125$ . Sehingga persamaan jalur yang dihasilkan sebagai berikut;

$$Z = 0,314X_1 + 0,369X_2$$

$$Y = 0,348X_1 + 0,314X_2 + 0,339Z$$

Adapun hasil penghitungan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total antar variabel dalam model digunakan untuk membandingkan besar pengaruh setiap model. Hasil uji pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total antar variabel disajikan dalam tabel 4.7 berikut.

**Tabel 4.7 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Antar Variabel**

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Pengaruh			Perbandingan	Keterangan
		Direct	Indirect	Total		
X1	Z	0,314	0	0,314	D = T	Signifikan
X2	Z	0,369	0	0,369	D = T	Signifikan
X1	Y	0,348	0,106	0,454	D < T	Signifikan
X2	Y	0,314	0,125	0,439	D < T	Signifikan
Z	Y	0,339	0	0,339	D = T	Signifikan

#### **4.5 Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis 1 Terdapat Pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,314. Nilai t hitung sebesar 3,240 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,05 yang sama dengan  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel karakteristik individu (X1) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Z). Demikian juga variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,369. Nilai t hitung sebesar 3,931 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,046 yang kurang dari  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Z).

Hipotesis 2 Pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin terhadap OCB

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu (X1) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,348. Nilai t hitung sebesar 3,567 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,048 yang berarti kurang  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel karakteristik individu (X1) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y). Variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,314. Nilai t hitung sebesar 3,160 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,032 yang kurang dari  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y)

Hipotesis 3 Pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Pemimpin, Komitmen Organisasi terhadap OCB

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu (X1) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,348. Nilai t hitung sebesar 3,567 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,048 yang berarti kurang  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel karakteristik individu (X1) berpengaruh signifikan

terhadap OCB (Y). Variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,314. Nilai t hitung sebesar 3,160 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,032 yang kurang dari  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel kecerdasan emosional pemimpin (X2) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y). Demikian juga variabel komitmen organisasi (Z) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,339. Nilai t hitung sebesar 3,464 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,027 yang kurang dari  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y).

#### Hipotesis 4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Variabel komitmen organisasi (Z) mempunyai pengaruh positif dengan nilai koefisien sebesar 0,339. Nilai t hitung sebesar 3,464 lebih besar dibanding t tabel dengan nilai signifikansi sebesar 0,027 yang kurang dari  $\alpha$  sebesar 0,05 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y).

## 4.6 Pembahasan

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu terhadap komitmen organisasi. Hubungan antara karakteristik individu dan komitmen organisasi adalah berhubungan lurus artinya karakteristik individu yang positif akan membentuk komitmen organisasi yang kuat pula. Pembentukan komitmen organisasi dipengaruhi oleh nilai, sikap, kemampuan dan kepribadian yang menjadi indikator dari variabel karakteristik individu. Selain karakteristik individu, variabel kecerdasan emosional pemimpin juga mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan. Pemimpin yang cerdas secara emosional merupakan pemimpin mampu menggerakkan anggotanya. Kecerdasan pemimpin tersebut dibuktikan dengan kemampuan mengatur diri sendiri, kesadaran diri, mampu memotivasi, empati serta cakap dalam relasi. Komponen indikator tersebut membentuk suatu konsep bahwa pemimpin yang mengerti kebutuhan dan perasaan anggotanya adalah pemimpin yang ideal bagi anggotanya khususnya melihat lokasi penelitian yaitu perusahaan perkebunan yang sedikit banyak masih terdapat suasana feodal.

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB dan variabel kecerdasan emosional pemimpin mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa OCB atau *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan sebuah perilaku yang didasari kesadaran pribadi dan rasa memiliki atas organisasi serta hasrat membantu sebagian dibentuk oleh karakteristik individu dan kecerdasan emosional pemimpin. Model individu yang terbiasa hidup gotong royong, tidak egoistis dan mementingkan orang banyak adalah individu yang mempunyai kerelaan yang besar untuk berperilaku ekstra peran. Demikian juga dengan pemimpin yang cerdas secara emosional akan mampu menciptakan suatu atmosfer yang menggerakkan anggota atau karyawan untuk berperilaku lebih atau berperilaku ekstra dari perannya demi kemajuan perusahaan. Perilaku ekstra tersebut dibentuk dari indikator *altruism* yaitu aktivitas membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan dan bukan kewajibannya, *civic virtue* yaitu perilaku yang menunjukkan keinginan untuk bertanggung jawab atas kelangsungan organisasi, *Conscientiousness* atau perilaku sukarela yang bukan menjadi tugas dan tanggung jawab karyawan, *Courtesy* atau perilaku meringankan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain dan *Sportsmanship* yaitu perilaku yang menunjukkan kualitas toleransi yang tinggi terhadap organisasi tanpa mengeluh.

Idealitas sebuah konsep OCB merupakan perwujudan pengabdian, keseriusan dan totalitas karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa jika karyawan mempunyai karakteristik individu yang bisa mengerti orang lain ditunjang dengan pemimpin yang secara cerdas mampu menggerakkan karyawannya maka akan berhasil membentuk OCB di tempat kerja dan secara jangka panjang akan mampu meningkatkan stabilitas dan kinerja baik kinerja pribadi, kelompok dan perusahaan.

Hipotesis ketiga membuktikan bahwa secara simultan variabel karakteristik individu, kecerdasan emosional pemimpin dan komitmen organisasi berkontribusi terhadap variabel *organizational citizenship behaviour* atau OCB. Besaran R Square yaitu 0,627 yang berarti bahwa secara simultan variabel-variabel tersebut berkontribusi sebesar 62,7% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Prosentase sebesar lebih dari 60% dapat diindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut dibutuhkan dan dapat dioptimalkan untuk mendongkrak perilaku ekstra peran karyawan.

Karakteristik individu yang tepat dan kontribusi kecerdasan emosi pemimpin serta komitmen terhadap organisasi dapat meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan.

Demikian juga dengan hipotesis keempat dapat dibuktikan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan OCB karyawan. Hubungan yang tercipta yaitu jika karakteristik individu kondusif serta adanya pemimpin yang cerdas dalam emosionalnya akan meningkatkan komitmen organisasi serta ketiga variabel tersebut dapat meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan. Kekuatan variabel ini terletak pada kesungguhan hati serta niat karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Secara luas, maknanya adalah bekerja dengan niat yang tepat serta semangat membangun organisasi dalam hal ini perusahaan akan dapat menimbulkan OCB atau perilaku ekstra peran karyawan. Karyawan yang dengan sukarela memberikan kontribusi sebagai bentuk komitmen dan rasa memiliki bagi lingkungan sekitar dan organisasi akan mampu meningkatkan kinerja diri sendiri, orang lain dan perusahaan.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh karakteristik individu dan kecerdasan emosional pemimpin terhadap komitmen organisasi dan OCB pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Mumbul dapat diambil kesimpulan seperti berikut.

- a. Pengaruh karakteristik individu, kecerdasan emosional pemimpin terhadap komitmen organisasi dapat dibuktikan dan hasilnya adalah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan sehingga hipotesis 1 diterima.
- b. Pengaruh karakteristik individu, kecerdasan emosional pemimpin terhadap OCB dapat dibuktikan dan hasilnya adalah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan sehingga hipotesis 2 diterima.
- c. Pengaruh karakteristik individu, kecerdasan emosional pemimpin, komitmen organisasi terhadap OCB dapat dibuktikan dan hasilnya adalah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan sehingga hipotesis 3 diterima.
- d. Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB dapat dibuktikan dan hasilnya adalah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan sehingga hipotesis 4 diterima.

## 5.2 Saran

Sesuai dengan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat disampaikan saran yang diharapkan berguna bagi perusahaan khususnya dalam hal pemberdayaan karyawan serta bagi dunia akademis untuk pengembangan keilmuan. Saran bagi perusahaan yaitu untuk lebih memperhatikan prestasi pegawai dan memberikan apresiasi supaya karyawan semakin berkomitmen serta menular kepada karyawan lain. Selain itu meningkatkan rasa percaya antar anggota dan mengembangkan rasa persaudaraan sehingga tercipta kondisi yang kondusif serta didukung oleh sikap pemimpin yang cerdas secara emosional dalam mengelola karyawannya.

Saran bagi pengembangan penelitian selanjutnya sekaligus sebagai keterbatasan penelitian ini yaitu agar peneliti mengembangkan sampel dengan menggunakan karyawan kontrak atau karyawan lepas / KHL sehingga dapat diketahui aspek mana yang harus ditingkatkan dan perlakuan apa yang dibutuhkan untuk karyawan khususnya karyawan kontrak atau lepas. Bagi penelitian selanjutnya melihat masih adanya celah variabel lain selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini untuk melihat pengaruhnya terhadap OCB seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, semangat dan kepuasan organisasi.

## Daftar Pustaka

- Aldag, Ray dan Reschke, Wayne.1997. *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization Center for Organization Effectiveness Inc.* USA. London.
- Angel, H. L. dan J. L. Perry, 1981. "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness" *Administrative Science Quarterly* 26.
- As'ad. Mohammad.2004. *Psikologi Industri, Serial Ilmu Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : Liberty.
- Aziz, Rahmat dan Mangestuti, Retno. 2006. Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ), Kecerdasan Emosional (EI) Dan Kecerdasan Spiritual (SI) Terhadap Agresivitas Pada Mahasiswa UIN Malang. *Jurnal El-Qudwah.* Vol 1 No.1.
- Dordevic, Biljana. 2004."Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes." *Economic and Organization*, 2: 111-117.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership* (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Elanain, H. A. (2007). Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship? *International review of Business Research Papers*, 3, 31-43
- Elfina, Debora.2004. Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal. Makara Sosial Humaniora*, Vol 8 No 3 Desember 2004 : 105-111
- Goleman, Daniel. 2005. *Working With Emotional Intelligence.* Alih Bahasa T Hermaya. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Griffin, R.W. 2004. *Management, 7th edition.* Massachusetts: Houghton Mifflin Company
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E, dan Slocum, John W., *Competency Based Management.* USA : Thomson South-Western
- Luthans, Fred.1995. *Organizational Behaviour. Third Edition* : The Mc. Graw Hill Companies Inc, New York
- Mitchel T.R., 1982. *People in Organization : in Introduction to Organization Behavior*, MC.

- Mowday R.T., 1982. *Employ Organization Linkages : The Psychology of Commitment Abstein*,
- Mutia,2010. *OCB ditinjau dari Jenis Organisasi*. Universitas Sumatera Utara
- Organ, D.W.1988. *Organizational Citizenship Behaviour : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff et al. 2000. Organizational Citizenship Behaviour :acritical Review The Theoretical and Emperical Literature and Suggestions For Future Research. *Journal of Management*.page 513-563
- Porter et. al.1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Over Among Psyciatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol 63 page 603-609
- Randall, D. M. 1990. The Consequences Of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11: 361-378.
- Robbins, Stephen.2001. *Perilaku Organisasi. Jilid Pertama. Edisi Delapan*. Pearson Education Asia Pte. PT. Prenhallindo. Jakarta
- Salovey dan Mayer.1990. *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co. Inc
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business, A Akill-Building Approach*. America: Thirt Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sujak, Abi.2005. *Kepemimpinan Manajer. : Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sugiyono.(2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.