

## STRATEGI MANAJEMEN PEMELIHARAAN UNTUK MENGOPTIMALKAN KONTRIBUSI PADA KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Indonesia Power UP.Semarang)

Dandy Alfian Sabila<sup>1</sup>, Mahfudz<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

<sup>2</sup>Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja pemeliharaan dalam memberikan kontribusi menjaga kesiapan, kehandalan, dan efisiensi unit Pembangkit Listrik. Narasumber dalam studi ini adalah Manajer Pemeliharaan, Supervisor Senior Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pemeliharaan, Kepala Divisi. Data dikumpulkan dengan metode kualitatif wawancara mendalam dan observasi. Data dianalisis menggunakan *Fishbone Diagram*. Berdasarkan analisa yang dilakukan ditemukan bahwa faktor penyebab utama gangguan operasi pembangkit dibagi menjadi dua, penyebab yang pertama diluar kendali management UP Semarang seperti *life time machine*, pola operasi start-stop, anggaran pemeliharaan yang terbatas. Faktor yang kedua sebenarnya masih dapat dikendalikan management UP Semarang dari aspek *people* dan *methode*. kontribusi manajemen pemeliharaan terhadap kinerja perusahaan belum optimal untuk mencapai perbaikan substansial, kelemahannya ada pada tata kelola WPC karena kurang konsisten dalam pelaksanaannya, sedangkan upaya yang telah dilakukan belum maksimal untuk mencapai optimalisasi terhadap kinerja perusahaan karena setiap elemen proses masih kurang sinergi. Berdasarkan hasil kesimpulan, dapat dilakukan impikasi kebijakan dengan meningkatkan metode pemeliharaan dan membenahi kualitas SDM serta *leadership*.

**Kata Kunci:** Kinerja Pembangkit listrik, Gangguan, Manajemen Pemeliharaan, Strategi Pemeliharaan, Optimalisasi.

### I. PENDAHULUAN

Dinamika bisnis ketenagalistrikan Indonesia saat ini sangatlah ketat selain isu strategis dari program pemerintah dalam merealisasikan pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan, PLN memiliki target untuk membangun pembangkit listrik dengan kapasitas total mencapai 35.000 Megawatt (MW) di seluruh Indonesia. Isu strategis lainnya ialah persaingan harga jual listrik di saat pemerintah membatasi harga jual listrik ke masyarakat, dan harga bahan bakar

pembangkit yang cenderung tidak menguntungkan, PLN dituntut mampu memenuhi kebutuhan listrik dengan harga yang terjangkau. Sektor bisnis Pembangkit listrik memiliki pemasok diantaranya Indonesia Power, PJB, dan IPP (Independent Power Plant), semuanya bersaing untuk memberikan harga terendah, kesiapan dan keandalan operasi dari mesin pembangkit.

Semakin rendah harga jual listrik yang didapat PLN dari pemasok, semakin untung

<sup>1</sup>Corresponding author, Email: dandyalfiansabila@gmail.com

ketika menjualnya ke masyarakat. Semakin siap dan handal mesin pembangkit beroperasi, semakin terhindar dari pemadaman listrik ke masyarakat. Indonesia Power merupakan salah satu pemasok listrik untuk PLN yang harus bersaing dengan PJB dan IPP / Swasta. Salah satu unit pembangkit yang dimiliki Indonesia Power ialah Unit Pembangkitan (UP) Semarang yang mengelola Pusat Listrik Tenaga Gas (PLTG), Pusat Listrik Tenaga Gas & Uap (PLTGU) dan Pusat Listrik Tenaga Uap (PLTU). UP Semarang memiliki total kapasitas produksi listrik sebesar 1409 MW memegang peranan yang penting dalam menjaga keandalan dan mutu sistem kelistrikan Jawa Bali terutama Jawa Tengah. UP Semarang juga sebagai salah satu lumbung keuntungan Indonesia Power dengan adanya PLTGU, karena memanfaatkan gas panas hasil pembuangan Gas Turbine yang sudah memproduksi listrik, gas panas tersebut dimanfaatkan untuk memanaskan air menjadi uap untuk memutar Steam Turbine Generator yang juga memproduksi listrik.

Banyaknya pilihan pemasok energi listrik untuk Jawa dan Bali dari berbagai macam pembangkit listrik memberikan posisi PLN menjadi *The bargaining power of buyers*. PLN dapat dengan mudah mengganti pemasoknya apabila menaikkan harga karena masih banyak pemasok lain, oleh karena itu pembangkit listrik haruslah memiliki strategi bersaing supaya tetap dibutuhkan dan memenangkan persaingan. Kesiapan, keandalan, dan juga efisiensi merupakan kunci memenangkan persaingan tersebut. Harga jual produksi listrik masing-masing pembangkit berbeda tergantung dari bahan bakar yang digunakan, efisiensi dan juga biaya pokok produksi (BPP). Sektor bisnis pembangkitan energi listrik meningkatkan daya saing mereka dengan mengimprovisasi metode operasi dan pemeliharaan guna mengurangi biaya pokok produksinya.

Strategi manajemen pemeliharaan di lingkungan Indonesia Power mengacu Asset Manajemen pada pilar Work Planning and Control (WPC) yang bertujuan untuk mengarahkan dan mengoptimalkan aktivitas operasi, pemeliharaan dan enjiniring pembangkitan agar perbaikan keandalan, efisiensi dan ketersediaan dapat dicapai dan selalu dipantau biaya operasinya.

Hasil studi pendahuluan dalam rangka evaluasi kinerja yang ada dalam team pemeliharaan UP Semarang Narasumber menilai untuk perencanaan pemeliharaan sendiri dirasakan kurang optimal yang dapat dilihat dari banyaknya realokasi anggaran. (Salonen & Bengtsson, 2011) menunjukkan bahwa perusahaan dengan sumber daya terbatas namun memiliki pengetahuan yang baik dalam teknik pemeliharaan serta pengembangan strategi pemeliharaan yang *excellence* dapat mencapai perbaikan substansial dari produktivitas perusahaan. Temuan (Salonen & Bengtsson, 2011) juga didukung oleh (Foon & Terziowski, 2014) Kinerja pembangkit dipengaruhi oleh komitmen kepemimpinan dan praktik manajemen yang berorientasi pada total productive maintenance, serta bilamana menginginkan kesiapan pembangkit yang baik diperlukan kekuatan komitmen management, fokus pada pelanggan, dan keterlibatan karyawan. Berangkat dari temuan penelitian diatas, serta permasalahan terjadinya gangguan yang frekuensinya masih tinggi di Pembangkit Listrik PT Indonesia Power UP Semarang. Memunculkan ketertarikan melakukan penelitian studi kasus Strategi Manajemen Pemeliharaan Untuk Mengoptimalkan Kontribusi pada Kinerja Perusahaan di Pembangkit Listrik UP Semarang.

## **II. TELAAH PUSTAKA**

### **Proses Manajemen Pemeliharaan**

(Márquez, De León, Fernández, Márquez, & Campos, 2009) Proses manajemen pemeliharaan dipisahkan menjadi beberapa bagian diantaranya definisi dari strategi dan implementasi. Bagian pertama definisi strategi yang dimaksudkan adalah tujuan pemeliharaan sebagai input yang diturunkan langsung dari rencana bisnis perusahaan. Proses manajemen pemeliharaan meliputi pengelolaan kegiatan pemeliharaan untuk mencapai keberhasilan menjaga kesiapan, keandalan peralatan dan menentukan keefektifan pelaksanaan. Efektivitas menunjukkan seberapa baik sebuah departemen memenuhi tujuan atau kebutuhan perusahaan dan sering dibahas dalam hal kualitas layanan yang diberikan apabila dilihat dari perspektif pelanggan. Efektivitas diperlukan untuk meminimalkan biaya tidak langsung pemeliharaan dan biaya-biaya yang terkait dengan kerugian produksi, serta upaya menghindari ketidakpuasan pelanggan. Dalam hal pemeliharaan, efektivitas dapat mewakili kepuasan perusahaan secara keseluruhan dengan kapasitas dan kondisi asetnya (Wireman, 2005) atau pengurangan keseluruhan biaya perusahaan yang diperoleh karena kapasitas produksi tersedia ketika diperlukan (Palmer, 1999). Efektivitas berkonsentrasi pada perbaikan proses untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.

Bagian kedua dari proses ialah implementasi atau penerapan strategi yang dipilih memiliki tingkat signifikansi yang berbeda. Kemampuan dalam menghadapi permasalahan implementasi manajemen pemeliharaan dapat memungkinkan untuk meminimalkan biaya langsung pemeliharaan (tenaga kerja dan sumber daya pemeliharaan lainnya yang diperlukan).

### **Kerangka Kerja Manajemen Pemeliharaan**

(Márquez et al., 2009) mengemukakan susunan kerangka manajemen pemeliharaan terdiri dari 8 tahapan diantaranya ialah tiga tahapan pertama bertujuan menjaga keefektifan pemeliharaan, keempat dan kelima memastikan efisiensi pemeliharaan, tahapan enam dan tujuh dikhususkan untuk menjamin kualitas pemeliharaan dan pengukuran biaya umur suatu aset dan tahapan kedelapan memastikan perbaikan pemeliharaan secara berkelanjutan.

### **Hubungan Self Esteem dengan Komitmen Organisasional**

Karyawan Yang Merasa dirinya baik akan lebih percaya diri dan akan bekerja dengan lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang merasa dirinya tidak berarti dan tidak dibutuhkan orang lain. Hal ini menunjukkan sebuah dampak positif pada karyawan yang memiliki harga diri yang tinggi terhadap perilakunya pada organisasi dan pekerjaan. Kondisi ini mengindikasikan adanya korelasi positif harga diri seseorang dengan komitmennya terhadap organisasi untuk menuju kesuksesan kerja. Seorang perawat yang memiliki *self esteem* tinggi akan lebih berkomitmen dibandingkan perawat yang memiliki *self esteem* rendah pada studi yang dilakukan di Rumah Sakit pemerintah. Hubungan ini ditemukan pada studi Sarawati, S. & Shah, I.S. (2014); Carson, et al. (1997). Berdasarkan temuan ini maka disusun hipotesis 3 sebagai berikut:

*H3: Self esteem berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*

### **Hubungan Kecerdasan Emosional dengan Komitmen Organisasional**

Perilaku pejabat publik, termasuk semua yang memberikan layanan baik langsung maupun tidak langsung akan menjadi garis depan administrasi dalam sumber daya manusia yang selalu dekat dan merupakan peran

penting bagi masyarakat. Penekanan harus ditujukan pada komitmen perilaku sebagai kebutuhan setiap organisasi publik. Pegawai yang memberikan layanan yang baik adalah mereka yang memiliki kecerdasan emosional yang baik. Kecerdasan emosional akan berpengaruh terkuat terhadap komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif. Sementara pengaruh yang paling rendah ditemukan pada komitmen kontinuan. Karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan merasa dihargai dalam posisi mereka di organisasi dengan lebih sedikit mengalami penderitaan, sehingga akan meningkatkan perasaan kesetiaan dan komitmennya terhadap organisasi. Hubungan ini ditemukan pada studi-studi Vandeenabeele, W. & Ban, C. (2009); Ates, O.T. & Buluc, B. (2015); Brunetto, et al. (2012); Khan, A., et al. (2014); Nikolao, I. & Tsaousis, I. (2002); Abraham, R. (2004). Berdasarkan pada temuan-temuan di atas, maka disusun hipotesis 4 sebagai berikut:

*H4: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*

### **Hubungan Motivasi PNS dengan Komitmen Organisasional**

Motivasi PNS memainkan peran sentral dalam manajemen di sektor publik, baik secara praktis maupun teoritis. Dalam era pendanaan yang terbatas, memotivasi pegawai pada sektor publik menjadi tantangan yang berat, dimana cara non-moneter memotivasi pegawai diperlukan. Motivasi PNS menggambarkan motivasi prososial individu untuk berbuat yang terbaik bagi pihak lain dan masyarakat melalui penyampaian layanan publik (Perry & James, L. 1996). Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi, maka akan lebih puas dengan pekerjaan sektor publik mereka, dan berkomitmen pada organisasi tempat mereka

bekerja serta menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hubungan ini didukung oleh studi-studi yang dilakukan Shrestha, A.K. & Mishra, A.K. (2015); Yundong, H. (2015); Austen, A. & Zacny, B. (2007); Ritz, A. (2007); Palma, R. (2017). Berdasarkan pada temuan-temuan di atas, maka dapat disusun hipotesis 5 sebagai berikut:

*H5: Motivasi PNS berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*

### **III. METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah para PNS yang mempunyai jabatan fungsional sebagai pengawas pada kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Tengah sejumlah 144 orang yang tersebar pada 6 daerah karesidenan, yaitu: Semarang, Banyumas, Magelang, Pekalongan, Pati, dan Surakarta. Pengukuran variabel penelitian untuk komitmen organisasional menggunakan 8 item (Ganesan, et al., 1996; dan Mas'ud, F., 2004), self esteem menggunakan 5 item (Heartherton, Tood, F. & Janey, Polivy, 1991; dan Mas'ud, 2004), kecerdasan emosional menggunakan 9 item (Mayer & Salovey, 2008), dan motivasi PNS menggunakan 8 item (Perry, James, L., 1996). Pengujian instrumen menggunakan Confirmatory Factor Analysis Eksogen dan Endogen, dan analisis data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan AMOS versi 20.0.

### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Analisis Data**

Profil responden dalam studi ini lebih banyak didominasi oleh pegawai pria yaitu sebanyak 94 orang atau sebesar 65,3%, dengan usia yang terbanyak berada lebih dari 50 tahun yaitu sebanyak 73 orang atau sebesar 50,7%, dengan masa kerja terbanyak 20-30 tahun sebanyak 69 orang (47,9%), dan dengan pendidikan terbanyak sebagai sarjana

yaitu sebesar 113 orang (78,5%), serta golongan mereka yang paling banyak adalah IIIb sebesar 43 orang (29,9%) dan paling banyak responden dari wilayah Surakarta yaitu sebesar 45 orang (31,3%).

Korelasi antar variabel penelitian menunjukkan hasil yang cukup rendah, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa tidak

terjadi multikolinearitas. Demikian juga nilai mean pada semua variabelnya menunjukkan hasil yang baik karena di atas 4, sementara hasil uji nilai *variance extract* untuk semua variabel dalam studi ini sudah memenuhi *cut off* yang berada >0,5, yaitu memberikan nilai berkisar antara 0,555-0,769. Hasil-hasil ini disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Korelasi, Mean, Standar Deviasi, dan Reliabilitas**

Variabel	Std Deviasi	Mean	Kecerdasan Emosional	Motivasi PNS	Self Esteem	Komitmen Afektif
Kecerdasan Emosional	0,73	5,87	<b>0,86</b>			
Motivasi PNS	0,65	5,93	0,386**	<b>0,84</b>		
Self Esteem	0,85	5,64	0,371**	0,333**	<b>0,82</b>	
Komitmen Afektif	0,82	5,85	0,408**	0,496**	0,493**	<b>0,92</b>

Diagonal utama adalah Nilai *Construct Reliability*

\*\*Koreksi signifikan pada 0,01

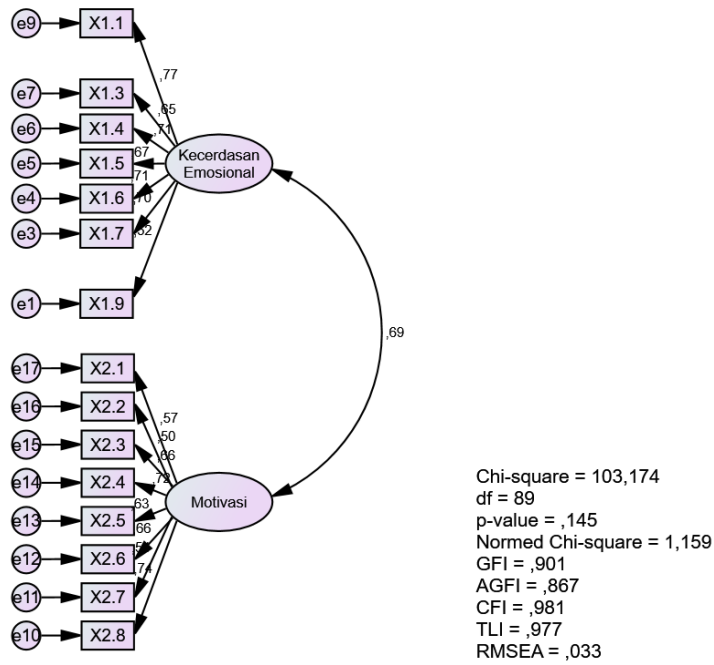
Pengujian validitas dengan menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA)* eksogen menemukan bahwa ada dua item yang tidak valid untuk variabel kecerdasan emosional, yaitu X1.2 dan X1.8, sehingga tidak diikutkan dalam analisis selanjutnya. Nilai validitas variabel motivasi PNS memiliki *loading* berkisar 0,502-0,743. Nilai-nilai *goodnes of fit* model *CFA* eksogen memberikan *goodness of fit* yang baik karena semua memenuhi nilai *cut off*. Adapun hasil uji *CFA* eksogen disajikan pada Gambar 1.

Pengujian atas *CFA* endogen memberikan hasil bahwa ada satu item dari variabel *self esteem* yang tidak valid yaitu Y1.1., sehingga tidak diikutkan dalam analisis selanjutnya. Nilai-nilai validitas untuk variabel *self esteem* memiliki *loading* berkisar

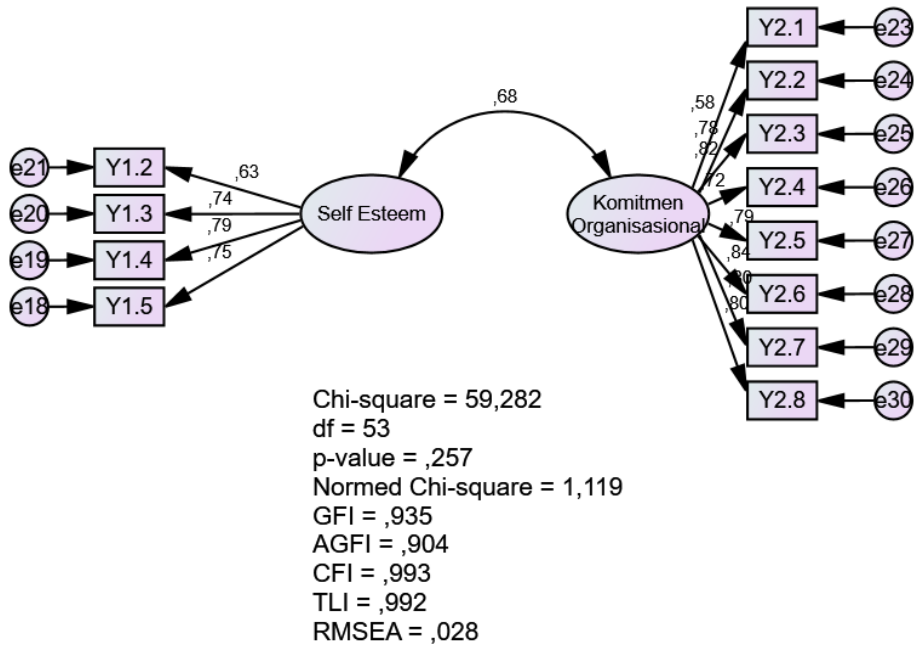
antara 0,632-0,786 dan variabel komitmen organisasional memiliki nilai *loading* berkisar antara 0,585-0,841. Adapun hasil *CFA* endogen disajikan pada Gambar 2.

Setelah dilakukan uji model struktural dengan asumsi-asumsi yang harus dipenuhi. Data dalam studi ini telah memenuhi asumsi normalitas, namun untuk asumsi terhadap *multivariate outliers* ditemukan ada empat observasi yang tidak memenuhi karena terkena *outliers*, sehingga dalam analisis selanjutnya data yang digunakan dalam studi hanya sebanyak 144 observasi. Hasil uji atas *goodness of fit* untuk model struktural memberikan nilai yang bagus untuk indikator-indikatornya. Adapun hasil uji model struktural disajikan pada Gambar 3

**Gambar 1. CFA Eksogeneous**



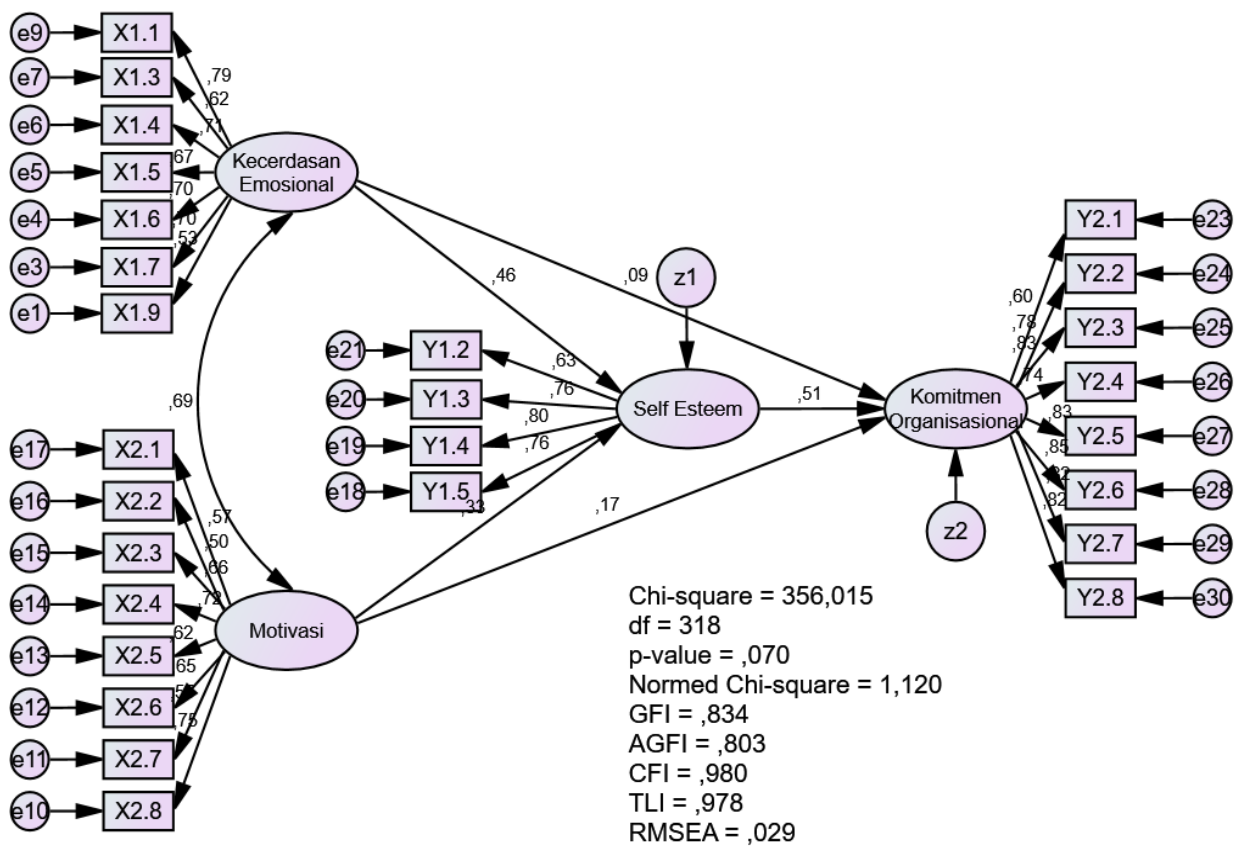
**Gambar 2. CFA Endogeneous**



Hasil pengujian hipotesis menemukan bahwa dari lima hipotesis yang diajukan, ada dua hipotesis yang ditolak, sehingga hanya ada tiga hipotesis yang diterima. Hipotesis yang ditolak adalah H4 dan H5, artinya bahwa studi tidak mendukung pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional, demikian juga untuk motivasi PNS terhadap komitmen organisasional. Kecerdasan emosional

ditemukan berpengaruh paling kuat terhadap *self esteem* yang berdampak pada peningkatan komitmen organisasional. Sedangkan motivasi PNS juga berpengaruh positif terhadap *self esteem* yang selanjutnya berdampak pada peningkatan komitmen organisasional para pegawai pengawas. Hasil rekapitulasi terhadap uji hipotesis disajikan pada Tabel 2.

Gambar 3. Model Struktural



**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis**

Pernyataan	Beta	Sign	Keputusan
Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap <i>self esteem</i>	0,457	0,000	Diterima
Motivasi PNS berpengaruh positif terhadap <i>self esteem</i>	0,332	0,007	Diterima
<i>Self esteem</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	0,506	0,000	Diterima
Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	0,091	0,471	Ditolak
Motivasi PNS berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	0,171	0,156	Ditolak

### Pembahasan

Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *self esteem*, artinya semakin tinggi kecerdasan emosional mereka maka akan meningkatkan *self esteem*. Hal ini dicerminkan diantaranya dari kemampuan dalam mengendalikan emosi karena mereka biasanya tahu apa yang menjadi penyebabnya, memiliki kepekaan terhadap orang lain, dan mereka juga tahu bagaimana cara menghadapi kebosanan dalam pekerjaan, serta memiliki kemampuan untuk menggunakan intuisinya ketika mereka menghadapi suatu situasi tertentu. Kecerdasan emosional yang mereka miliki telah mampu menciptakan harga diri yang tinggi bagi para pegawai pengawas, yang dicerminkan diantaranya ada perasaan senang terhadap penampilan diri mereka sebagai pegawai pengawas. Sebagai pegawai pengawas merupakan profesi yang membanggakan, karena untuk mencapainya membutuhkan pelatihan khusus dari pihak kepolisian yang tidak mudah untuk dilakukan, disamping itu mereka juga akan mendapatkan sertifikat khusus bagi yang lulus. Tanda

kelulusan mereka diberikan status Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS). Hubungan antara kecerdasan emosional dengan *self esteem* didukung oleh studi-studi Sarawati, S. & Shah, I.S (2014) dan Lourdes Rey, Natalio Extremera & Mario Pena (2011).

Motivasi PNS ditemukan berpengaruh positif terhadap *self esteem*. Hal ini dicerminkan dari para pegawai pengawas yang selalu bersemangat sedia untuk bersedia berkorban dalam membantu kepentingan masyarakat sesuai dengan tugas dan peran mereka, selalu mendahulukan kepentingan tugas dibanding kepentingan pribadi, dan selalu bertanggung jawab untuk selalu membantu warga/masyarakat yang membutuhkannya dengan memberi layanan terbaiknya. Dengan semangat yang tinggi mereka mampu menghadapi tantangan dengan tetap merasa nyaman dan mampu mengendalikan diri dengan baik, walaupun sempat panik pada awalnya. Bagi mereka yang kebanyakan sudah senior akan memiliki banyak pengalaman pada masalah-masalah pekerjaan sehingga akan lebih mudah menyesuaikan diri, bahkan sudah





menganggap bahwa kerja adalah ibadah. Berdasarkan hal ini maka adanya masalah-masalah yang mereka hadapi sebagai akibat perubahan struktur dari amanat Undang-undang dalam waktu yang relatif cepat bisa segera disesuaikan. Studi ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lages, S.M.R, et al. (2015) dan Shikwari, T.D. (2014).

*Self esteem* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Perasaan suka dengan penampilan diri sebagai pegawai pengawas saat ini dan juga sudah merasa nyaman dalam kondisi kerja sekarang sebagai cerminan bahwa mereka memiliki *self esteem* yang baik. Di samping itu, dengan mendapatkan kepercayaan dan penghargaan atas hasil kerjanya yang salah satu diantaranya adalah mampu menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi antara pengusaha dan pekerja, juga merupakan indikator dari *self esteem*. Seseorang dengan harga diri yang tinggi akan menunjukkan perilaku yang baik dalam pekerjaan dan memberikan hasil kerja terbaiknya demi organisasi. Studi ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sarawati, S. & Shah, I.S. (2014) dan Carson, et al. (1997).

Kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Kecerdasan emosional semata-mata menjadi cara untuk membekali diri mereka sendiri ketika menghadapi segala kondisi dan situasi, termasuk menghadapi tantangan serta masalah-masalah mereka. Dengan kata lain bahwa kecerdasan emosional bukan merupakan penyebab terciptanya komitmen organisasional. Disamping itu tidak berarti juga bahwa kecerdasan emosional tidak dibutuhkan, tetapi kecerdasan emosional akan berdampak terhadap komitmen organisasional melalui *self esteem*. Studi ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aghdasi, S. Kiamanesh, A.R. & Ebrahim, A.N

(2011), Shooshtarian, Z., Ameli, F. & Lari, M.A (2013), dan Carmeli, A. (2003), namun berbeda dengan studi-studi yang menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, yaitu studi Sarawati, S. & Shah, I.S (2014), Khan, A., et al. (2014), Ates, O.T. & Buluc, B. (2015), Shrestha, A.K. & Mishra, A.K. (2015), Kumari, P. & Priya, B. (2015), dan Shafiq, M. & Rana, A.R (2016).

Motivasi kerja PNS ditemukan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Motivasi kerja para pegawai pengawas dicerminkan dari semangatnya berkorban para pegawai untuk memberikan bantuan dalam layanan kepada masyarakat sesuai dengan tugas dan fungsinya. Selalu mendahulukan kepentingan tugas dibanding kepentingan pribadi, serta bertanggung jawab terhadap warga yang membutuhkan layanan mereka. Bahkan mereka sudah bisa menganggap bahwa kerja adalah ibadah, maka mereka akan merasa puas ketika bisa membantu masyarakat yang dalam hal ini khususnya bagi penanganan masalah antara pengusaha dan pekerja. Tidak ditemukannya hubungan motivasi kerja PNS tidak berarti bahwa motivasi tidak dibutuhkan, namun motivasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasional melalui *self esteem*. Studi ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yundong, H (2015), namun berbeda dengan studi yang dilakukan oleh Perry & Wise (1990), Ritz, A. (2007), Pandey & Stazyk (2008), Andersen, et al. (2014), Austen, A. & Zacny, B. (2015), Ates, O.T. & Buluc, B. (2015), Shrestha, A.K. & Mihsra, A.K. (2015), dan Palma, R. (2016) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

## V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Berdasarkan analisis data dalam studi ini menemukan beberapa kesimpulan, yaitu: (1) Lima hipotesis yang diajukan dalam studi ini, ada dua hipotesis yang ditolak dan hanya ada tiga hipotesis yang diterima; (2) Kecerdasan emosional dan motivasi PNS ditemukan tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional para pegawai pengawas pada kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Tengah; (3) Komitmen organisasional dapat ditingkatkan melalui:

- Kecerdasan emosional lebih kuat pengaruhnya terhadap *self esteem*, yang selanjutnya *self esteem* akan meningkatkan komitmen organisasional para pegawai pengawas, artinya bahwa kecerdasan emosional akan meningkatkan komitmen organisasional melalui *self esteem*. Temuan ini berarti bahwa peningkatan komitmen organisasional akan cepat dicapai ketika para pegawai memiliki kecerdasan emosional yang tinggi. Kecerdasan emosional yang tinggi akan meningkatkan *self esteem* para pegawai pengawas, dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional mereka.
- Motivasi PNS juga akan meningkatkan komitmen organisasional melalui *self*

*esteem* para pegawai pengawas, artinya bahwa motivasi PNS yang tinggi akan meningkatkan *self esteem* mereka dan selanjutnya *self esteem* akan meningkatkan komitmen organisasional mereka. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional para pegawai pengawas akan meningkat bila ada motivasi PNS yang tinggi, karena motivasi yang tinggi selanjutnya akan berdampak pada peningkatan komitmen mereka.

### **Agenda Riset Mendatang**

Ada dua hal yang dapat direkomendasikan untuk agenda penelitian mendatang, yaitu: (1) Studi ini menemukan bahwa model fit masih moderat, sehingga rekomendasi riset mendatang perlu dipertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin akan mampu meningkatkan komitmen organisasional para pegawai, yaitu diantaranya: kepemimpinan, lingkungan kerja, dan lain-lain, yang diharapkan akan bisa meningkatkan model fit; (2) Penelitian mendatang tidak hanya menggunakan teknik kuantitatif, tetapi disarankan akan lebih baik dengan melengkapi menggunakan teknik kualitatif agar mengurangi subjektivitas dan mendapatkan gambaran yang lebih riil serta lebih lengkap dan akurat.

## **VI. REFERENSI**

- Abraham, R. (2004). Emotional competence as antecedent to performance: A Contingency framework. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 130, (2), 117-143.
- Aghdasi, S, Kiamanesh, A.R., & Ebrahim, A.N. (2011). Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *International Conference on Education and Educational Psychology (ICCEEPSY)*, 29, 1965-1976.
- Andersen, Lotte Bogh, Eskil Heinesen, and Lene Holm Pedersen. (2014). How Does Public Service Motivation among Teachers Affect Student Performance in Schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), pp. 651-671.



- Ates, O.T., & Buluc, B. (2015). The Relationship between the Emotional Intelligence, Motivation and Organizational Commitment of Primary School Teachers. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, issue 17, 31-49.
- Austen, A. & Zacny, B. (2015). The Role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment. *Management*, vol. 9, No. 2, ISSN 1429-9321
- Brunetto, et al. (2012). Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Well-being and Engagement: Explaining Organisational Commitment and Turnover Intentions in Policing. *Human Resource Management Journal*. DOI <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Carmeli, A. (2003). The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An Examination among Senior Managers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 8, pp. 788-813.
- Carson, et al. (1997). The Effects of Organization-Based Self Esteem on Workplace Outcomes: An Examination of Emergency Medical Technicians. *Public Personnel Management*, Volume 26, No. 1 (Spring), 139-155.
- Ganesan, Shankar and Barton, A.Weitz, (1996). The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behavior. *Journal of Retailing*, 72(1), 31-56.
- Hair, et al. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Pearson New International Edition.
- Hondeghem, A. & Perry, J.L. (2008). EGPA Symposium on Public Service Motivation and Performance: Introduction. *International Review of Administration Sciences* 75, pp 5-9.
- Khan, A., et al. (2014). The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment of Pakistan University Librarians. *Pakistan Journal of Information Management & Librarians*, volume 15.
- Kumari, P. & Priya, B. (2015). The Role of Emotional Intelligence in Organizational Commitment: a Study of Banking Sector. *Global Journal for Research Analysis*, vol. 4, issue: 11, ISSN No 2277-8160.
- Lages, S.M.R, et al. (2015). Motivation and Self Esteem in University Student's Adherence to Physical Activity. *Revista De Salud Publica*, Volume 17(5), Octubre.
- Lourdes Rey, Natalio Extremera & Mario Pena. (2011). Perceived Emotional Intelligence, Self Esteem and Life Satisfaction in Adolescents. *Psychosocial Intervention*, Vol. 20, pp. 227-234.
- Mas'ud, F. (2004). *Survey Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. ISBN: 979.704.246.4.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.



- Mayer, Salovey & Caruso (2000). *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396–420). New York, NY: Cambridge University Press.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
- Neziroglu, F., Khemlani-Patel, S., & Veale, D. (2008). Social Theory and Cognitive Behavioral Models of Body Dysmorphic Disorder. *Body Image*, 5, 28-38. doi: 10.1016/j.bodyim.2008.01.002.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organisational commitment, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 327-342.
- Palma, R., (2016). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Italian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Applied Quantitative Methods*. Vol 11, no. 2.
- Pandey, Sanjay K., and Edmund C., Stazyk. (2008). *Antecedents and Correlates of Public Service Motivation in Public Management*, edited by James L. Perry and Annie Hondelghem, Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 101-17.
- Perry, James L., and Lois Recascino Wise. (1990). the Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, pp. 367-373.
- Perry, James L., (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assesment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (6)10, 5-22.
- Ritz, A. (2007). The Role Motivation, Commitment and Leadership in Strengthening Public Service Performance. *European Group of Public Administration*.
- Sadoughi, F. & Ebrahimi. (2015). Self Esteem and Organizational Commitment among Health Information Management Staff in Tertiary Care Hospitals in Tehran. *Global Journal of Health Science*. Vol. 7, No. 2, ISSN 1916-9736, E-ISSN 1916-9744
- Sarawati, S. & Shah, I.S. (2014). The Impact of Emotional Intelligence on Organizational Commitment through Self-Esteem of Employee in Public Sector. *The Business & Management Review*, Volume 4 Number 3.
- Shafiq, M., & Rana, A.R. (2016). Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan. *Eurasian Journal of Educational Research*, 62, 1-14, <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.1>.
- Shooshtarian, Z., Ameli, F., & Lari, M.A. (2013). The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. Vol.6, No. 1, pp. 27-43.
- Shrestha, A.K., & Mishra, A.K. (2015). Interactive Effects of Public Service Motivation and Organizational Politics on Nepali Civil Service Employees' Organizational Commitment. *Business Perspectives and Research*, 3(1), 21-35.



- Sikhwari, T.D. (2014). A Study of the Relationship between Motivation, self concept and Academic Achievement of Students at a University in Limpopo Province, South Africa. *International Journal Education Science (IJES)*, 6(1): 19-25.
- Vandenabeele, W. & Ban, C. (2009). The Impact of Public Service Motivation in an International Organization: Job Satisfaction and Organizational Commitment in the European Commission. *Paper Presented at The International Public Service Motivation Conference, Bloomington*, 7-9.
- Yundong, H. (2015). Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Commitment: Empirical Evidences from China. *International Business and Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 31-44. DOI: 10.3968/7723.