

## TESIS

# PENINGKATAN KINERJA PAJAK MELALUI KECERDASAN EMOSIONAL (EQ), *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB), DAN MOTIVASI KERJA DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA DEMAK

## TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
menyelesaikan jenjang pendidikan  
Program Studi Magister Menejemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus



Oleh :  
**CAHYA RIANA SUKSONOWARSI**  
NIM. 2014 01 082

---

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2016**

**PENINGKATAN KINERJA PAJAK MELALUI KECERDASAN  
EMOSIONAL (EQ), *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* (OCB), DAN MOTIVASI KERJA DI KANTOR  
PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA DEMAK**

Oleh

CAHYA RIANA SUKSONOWARSI

Telah dipertahankan disepan penguji

Pada tanggal \_\_\_\_\_

Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Tim Pembimbing

Dosen Pembimbing I

Dr. Drs. Sukirman, SH, MM  
NIDN. 0607095601

Dosen Pembimbing II

Dr. M. Arwani, SPdi, SE,MM  
NIDN: 0610057804

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen Pascasarjana S2  
Universitas Muria Kudus

Dr. Drs. Joko Utomo, MM

JUDUL TESIS :

“PENINGKATAN KINERJA PAJAK MELALUI KECERDASAN EMOSIONAL (EQ), ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB), DAN MOTIVASI KERJA DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) PRATAMA DEMAK”

Nama Mahasiswa : Cahya Riana Suksonowarsi

NIM : 2014-01-082

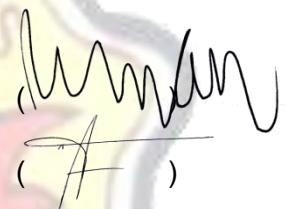
Program Studi : Magister Manajemen

Minat : MSDM

TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Drs. Sukirman, SH, MM

Anggota : Dr. M. Arwani, SPdi, SE,MM



TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Dr. Drs. Sukirman, SH, MM

Dosen Penguji 2 : Dr. M. Arwani, SPdi, SE,MM

Dosen Penguji : Dr. Drs. H.M. Zainuri, MM

Tanggal : 29 Agustus 2016



## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan judul :

**"PENINGKATAN KINERJA PAJAK MELALUI KECERDASAN  
EMOSIONAL (EQ), ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB),  
DAN MOTIVASI KERJA DI KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP)  
PRATAMA DEMAK"**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar MAGISTER MANAJEMEN dicabut, serta diproses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, Agustus 2016

Mahasiswi

Cahya Riana Suksonowarsi

NIM. 2014-01-082

## **RIWAYAT HIDUP**

Cahya Riana Suksonowarsi, Pati, anak dari ibu Sri Leksonowati, SD Negeri pati Lor lulus tahun 1988, SMP Negeri 01 Pati lulus tahun 1992, SMA Negeri 2 Pati lulus tahun 1996, Kuliah di Diploma I Keuangan Semarang lulus tahun 1997, Kuliah di universitas Pekalongan lulus tahun 2004, Pengalaman kerja di Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak dari tahun 1998 s/d tahun 2002, di Kantor Pelayanan Pajak Pati tahun 2002 s/d 2007, di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jepara tahun 2007 s/d 2010, di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati tahun 2011 s/d 2015, di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak bulan Juli sampai sekarang.

Kudus, Agustus 2016

Mahasiswi

Cahya Riana Suksonowarsi  
NIM. 2010-01-012

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-sebarnya kepada :

1. Dr. Suparnyo, SH, MS selaku Rektor Universitas Muria Kudus.
2. Drs. M. Masruri, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.
3. Dr. Joko Utomo, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen S2.
4. Dr. Drs. Sukirman, SH, MM selaku Pembimbing Utama.
5. Dr. Mokhamad Arwani, Spdi, SE,MM selaku Pembimbing Anggota
6. Bapak Dwi Joko Kristanto Kepala Kantor Pajak Pratama Demak.
7. Suamiku Hermawan Susanto dan anak-anakku (Nafisah, Nabil, dan Dhafin)
8. Mamaku Sri Leksonowati yang telah banyak memberikan dukungan dalam proses penyusunan tesis ini.
9. Semua Teman-teman Pegawai Kantor Pajak Pratama Demak yang telah bersedia menjadi responden penelitian tesis ini.
10. Rekan-rekan penulis yang banyak memberikan bantuan dan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.

## ABSTRAK

Cahya Riana Suksonowarsi Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus, 2016. Peningkatan Kinerja Pajak Melalui Kecerdasan Emosional (EQ), *OrganizationalCitizenship Behavior* (OCB), dan Motivasi Kerja Di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak. Ketua Pembimbing: Dr. Drs. Sukirman, SH, MM, Anggota Pembimbing: Dr. M. Arwani, SPdi, SE, MM. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Data penelitian diambil dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung pada para pegawai yang bekerja pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak sebanyak 78 responden. Populasi dalam penelitian ini ialah para pegawai yang bekerja pada KPP Pratama Demak dan keseluruhan populasi menjadi sampel penelitian.

Berdasarkan pembahasan dan pemaparan analisis yang telah dilakukan, maka diketahui bahwa *pertama*, terdapat pengaruh antara Kecerdasan EQ terhadap Kinerja para pegawai KPP Pratama Demak. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel ( $5.106 > 1.991$ ) dan  $p$  value (Sig.) sebesar 0,000 yang berada dibawah 0,05 (tingkat signifikansi), *kedua*, terdapat pengaruh antara OCB terhadap Kinerja para pegawai KPP Pratama Demak. Hal ini dilihat dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $2.628 > 1.991$ ) dan  $p$  value (Sig.) sebesar 0,010 yang berada dibawah 0,05 (tingkat signifikansi), *ketiga*, terdapat pengaruh antara terhadap Kinerja para pegawai KPP Pratama Demak. Hal ini dilihat dari nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $4.354 > 1.991$ ) dan  $p$  value (Sig.) sebesar 0,000 yang berada dibawah 0,05 (tingkat signifikansi).

**Kata Kunci :** Kecerdasan Emosional (EQ) *OrganizationalCitizenship Behavior* (OCB), dan Motivasi

## ABSTRACT

Cahya Riana SuksonowarsiProgram Master of Management Faculty of Economics, University of Muria Kudus , 2016. Tax Performance Improvement Through Emotional Intelligence ( EQ ) , OrganizationalCitizenship Behavior ( OCB ) , and Motivation Work Tax Office ( KPP ) Pratama Demak .. Chief Advisor Dr. Drs. Sukirman , SH , MM , Member Advisor Dr. M. Arwani , SPDI , SE , MM . This study uses a quantitative approach and the type of research is a field (field research ) . The research data collected by distributing questionnaires directly to the employees who worked on the Tax Office ( KPP ) Pratama Demak as many as 78 respondents . The population in this research is the employees who work on STO Demak and the overall study population being sampled .

Based on the discussion and exposure analysis has been done, it is known that the first, there is the influence of EQ on the Performance Intelligence officials STO Demak. Conclusions can be seen from the t value greater than t table ( $5,106 > 1,991$ ) and p value (Sig.) Of 0.000 under 0.05 (level of significance), secondly, there is the influence of OCB on the performance of employees STO Demak. It is seen from the value t is greater than t table ( $2,628 > 1,991$ ) and p value (Sig.) Amounting to 0,010 under 0.05 (level of significance), third, there is the influence of the performance of employees STO Demak. It is seen from the value t is greater than t table ( $4,354 > 1,991$ ) and p value (Sig.) Of 0.000 under 0.05 (level of significance).

**Keywords:** *Emotional Intelligence (EQ) Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Motivation*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, karunia, serta kenikmatan yang tak terhingga sehingga saya berkesempatan menimba ilmu hingga jenjang Perguruan Tinggi. Berkat rahmatNya pula memungkinkan saya untuk menyelesaikan tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja Pajak Melalui Kecerdasan Emosional (EQ), *OrganizationalCitizenship Behavior* (OCB), dan Motivasi Kerja Di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Demak”.

Saya menyadari bahwa dalam menyelesaikan tesis ini tidaklepas dari bimbingan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini saya menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. Suparnyo, SH, MS selaku Rektor Universitas Muria Kudus.
2. Drs. M. Masruri, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.
3. Dr. Joko Utomo, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen S2.
4. Dr. Drs. Sukirman, SH, MM selaku Pembimbing Utama.
5. Dr. Mokhamad Arwani, Spdi, SE,MM selaku Pembimbing Anggota
6. Bapak Dwi Joko Kristanto Kepala Kantor Pajak Pratama Demak.
7. Suamiku Hermawan Susanto dan anak-anakku (Nafisah, Nabil, dan Dhafin)
8. Mamaku Sri Leksonowati yang telah banyak memberikan dukungan dalam proses penyusunan tesis ini.
9. Semua Teman-teman Pegawai Kantor Pajak Pratama Demak yang telah bersedia menjadi responden penelitian tesis ini.
10. Rekan-rekan penulis yang banyak memberikan bantuan dan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan didalam penulisan tesis ini, oleh karenanya penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran bagi perbaikan dimasa mendatang. Besar harapan penulis, semoga tesis ini memberikan manfaat bagi pembaca.

Kudus, Agustus 2016  
Mahasiswi

Cahya Riana Suksonowarsi  
NIM. 2014-01-082

## DAFTAR ISI

	hal
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS.....	iii
HALAMAN ORISINALITAS TESIS.....	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT.....</i>	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I      PENDAHULUAN	
A.     Latar Belakang .....	1
B.     Perumusan Masalah.....	8
C.     Tujuan Penelitian.....	8
D.     Manfaat Penelitian.....	9
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA	
10            A.     Kecerdasan Emosi (EQ) .....	10
1. Pengertian Kecerdasan Emosi (EQ).....	10
2. Pengembangan Kecerdasan Emosi (EQ).....	12
B. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	16
1. Pengertian <i>Organizational    Citizenship    Behavior</i>	15

	(OCB).....	
	2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB .....	16
C.	Motivasi.....	17
	1.Pengertian Kecerdasan Emosi (EQ).....	17
	2. Teknik Motivasi Kerja Pegawai.....	17
D.	Kinerja.....	18
	1. Pengertian Kinerja.....	18
	2. Penilaian Kinerja.....	19
	3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	21
BAB III	KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN PERUMUSAN	25
	HIPOTESIS	
A.	Kerangka Pikir.....	25
B.	Kerangka Konsep.....	25
C.	Hipotesis Penelitian.....	27
BAB IV	METODE PENELITIAN	
4.1	Pendekatan Penelitian.....	33
4.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	33
4.3	Metode Pengambilan Sampel.....	34
4.4	Metode Pengumpulan Data.....	35
	4.4.1 Teknik Pengumpulan Data.....	36
	4.4.2 Jenis Data.....	37
4.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	38
4.6	Metode Analisa Data.....	42
BAB V	HASIL DAN PEMBAHASAN	50

A.	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	50
B.	Gambaran Umum Responden.....	54
C.	Gambaran Umum Variabel.....	55
D.	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas .....	58
E.	Hasil Uji Analisa Faktor .....	62
F.	Hasil Analisa Data .....	70
G.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	73
BAB IV	PENUTUP	75
A.	Kesimpulan.....	75
B.	Kelemahan Penelitian .....	76
C.	Saran.....	76
Daftar Pustaka		-
Lampiran-Lampiran		-

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	:	Daftar Pegawai KPP Pratama Demak Demak.....	42
Tabel 1.2	:	Kerangka Pemikiran .....	59
Tabel 1.3	:	Gambar Struktur Organisasi KPP Pratama Demak .....	52
Tabel 2.0	:	Data Klasifikasi Responden .....	54
Tabel	:	Uji Validasi dan uji Reabilitas kecerdasan Emosional (EQ) .....	58
Tabel 5.4	:	Uji Validitas dan uji reabilitas Variabel OCB .....	59
Tabel 5.5	:	Uji validitas dan uji reabilitas variabel motivasi .....	60
Tabel 5.6	:	Uji validitas dan uji reabilitas variabel kinerja .....	61
Tabel 5.7	:	Hasil uji analisa faktor.....	62
Tabel 5.8	:	Hasil analisa factor variable OCB (X2) .....	64
Tabel 5.9	:	Hasil Analisa Faktor Variabel (X3).....	66
Tabel	:	Hasil Uji Analisa Faktor Variabel Kinerja (Y) .....	68
Tabel	:	Hasil Uji Regulasi .....	71

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1. : Struktur Organisasi KPP Pratama Demak ..... 52

Gambar 1.2 : Sumber daya Manusia..... 53

