

Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Eni Umiati ^{1*}, Siti Komariyah ², Mohammad Imam Farisi ³

^{1,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka UPBJJ Jember, Jl. Kaliurang No. 2-A, Sumbarsari, Jember, Jawa Timur, Indonesia.

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Jalan Kalimantan No. 37 – Kampus Tegalboto 159 Jember, Jawa Timur, 68121, Indonesia.

Email: enimoeahimin@gmail.com ^{1*}, sitikomariyah.feb@unej.ac.id ², imamfarisi@ecampus.ut.ac.id ³

Histori Artikel:

Dikirim 18 Juli 2025; Diterima dalam bentuk revisi 10 Agustus 2025; Diterima 15 September 2025; Diterbitkan 1 Oktober 2025. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Umiati, E., Komariyah, S., & Farisi, M. I. (2025). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(5), 4833-4845. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i5.5091>.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan adalah Path analisis dengan menyebar kuesioner pada 97 responden ASN di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Namun demikian, pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB tidak menunjukkan signifikansi. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, karena pengaruh motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak signifikan, maka tidak terdapat pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Organisasi perlu adanya pemberian insentif yang lebih adil, peluang pengembangan karier, serta sistem penghargaan berbasis kinerja. Serta, Memperkuat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Kata Kunci: Kecerdasan Emosional; Komitmen Organisasional; Motivasi Kerja; OCB; Kinerja ASN.

Abstract

This study aims to analyze the effect of emotional intelligence, organizational commitment, and work motivation on the performance of civil servants (ASN) with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) as an intervening variable. The method used is path analysis, with a questionnaire distributed to 97 ASN respondents at the Education Office of Jember Regency. Emotional intelligence has a positive and significant effect on employee performance, both directly and indirectly through Organizational Citizenship Behaviour (OCB) as an intervening variable. Organizational commitment has been shown to have a positive effect on employee performance and also has a significant impact on Organizational Citizenship Behaviour (OCB). However, the indirect effect of organizational commitment on employee performance through OCB does not show significance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. However, since the effect of work motivation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) is not significant, there is no indirect effect of work motivation on employee performance through OCB. The organization needs to provide more equitable incentives, career development opportunities, and a performance-based reward system, as well as strengthen employee involvement in organizational decision-making.

Keyword: Emotional Intelligence; Organizational Commitment; Work Motivation; OCB; Employee Performance.

1. Pendahuluan

Di era globalisasi saat ini, permintaan terhadap sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas semakin meningkat di berbagai bidang, termasuk sektor pemerintahan yang berperan penting dalam melaksanakan program-program negara. Kualitas SDM memegang peran vital dalam mendorong produktivitas serta pencapaian kinerja institusional. Upaya pengembangan SDM karenanya diperlukan untuk meningkatkan mutu kinerja pegawai. Pembangunan nasional merupakan proses strategis yang bertujuan meningkatkan berbagai aspek kehidupan masyarakat, sekaligus mencakup pengembangan sistem penyelenggaraan negara secara menyeluruh guna mewujudkan Tujuan Nasional. Secara konseptual, pembangunan nasional dipahami sebagai upaya berkelanjutan yang melintasi seluruh dimensi kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara yang diarahkan pada pencapaian kesejahteraan nasional. Pembangunan meliputi sektor-sektor utama kehidupan berbangsa politik, ekonomi, sosial budaya, serta pertahanan dan keamanan yang dilaksanakan secara terencana, terpadu, menyeluruh, bertahap, dan berkesinambungan. Tujuan akhirnya ialah meningkatkan kapasitas bangsa agar mampu sejajar dengan negara-negara maju melalui pemerataan kesejahteraan, peningkatan kemakmuran rakyat, serta penguatan tatanan kehidupan masyarakat dan negara yang demokratis, modern, dan berlandaskan nilai-nilai Pancasila. Pada hakikatnya, pembangunan nasional merupakan proses multidimensional: upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat seraya mengembangkan sistem penyelenggaraan negara secara menyeluruh. Dimensi pembangunan mencakup aspek politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan, dan keamanan yang dijalankan secara sistematis, terpadu, dan berkelanjutan untuk mengantarkan Indonesia menuju tingkat kesejahteraan yang setara dengan bangsa maju. Orientasinya tidak semata pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga pada pembentukan karakter bangsa yang demokratis dan berkepribadian Pancasila. Esensi pembangunan nasional adalah pembentukan manusia Indonesia yang utuh dan masyarakat yang berdaya. Keseimbangan antara pembangunan fisik dan pembangunan manusia karena itu perlu dijaga. Manusia bukan sekadar objek pembangunan, melainkan subjek yang aktif mendorong keberlanjutan. Kebijakan pembangunan idealnya bertumpu pada nilai kebudayaan dan jati diri bangsa agar terwujud masyarakat yang maju namun tetap berakar pada identitas nasional.

Dalam pelaksanaannya, pemerintah berperan sentral mendorong pembangunan melalui tata kelola yang efektif dan akuntabel, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Tuntutan terhadap aparat pemerintah semakin tinggi, mengingat mereka merupakan garda terdepan pelayanan publik dan pelaksana program strategis nasional. Karena itu, keberadaan ASN yang profesional, cakap secara teknis, dan berintegritas menjadi faktor penentu keberhasilan birokrasi. Merujuk Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN didefinisikan sebagai profesi yang mencakup Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan bertugas dalam jabatan pemerintahan serta digaji sesuai ketentuan perundang-undangan. ASN diharapkan menjalankan fungsi perencanaan, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan pemerintahan, serta memberikan pelayanan publik yang bersih, profesional, dan bebas dari kepentingan politik. Dinas Pendidikan Kabupaten Jember sebagai perangkat daerah teknis memikul tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan layanan pendidikan formal dan nonformal. Fungsi strategis tersebut menempatkan dinas pendidikan sebagai lokomotif pembentukan generasi penerus bangsa yang unggul dalam aspek intelektual dan karakter spiritual. Untuk mencapai visi tersebut, institusi memerlukan ASN yang kompeten, berintegritas tinggi, serta menjunjung tinggi prinsip pelayanan publik sejalan dengan semangat *good governance*. Namun, berdasarkan observasi awal, kinerja ASN di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember belum sepenuhnya optimal. Aspek seperti efektivitas kerja, efisiensi waktu, dan disiplin pelaksanaan tugas masih memerlukan peningkatan. Rerata capaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) menunjukkan bahwa orientasi pelayanan, integritas, komitmen, dan kerja sama belum berada pada tingkat ideal. Kondisi ini menegaskan perlunya penguatan faktor-faktor psikologis dan organisasi yang menopang kinerja, antara lain kecerdasan emosional, motivasi kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

RESEARCH ARTICLE

Kecerdasan emosional mencakup kemampuan mengelola emosi, memotivasi diri, dan menjaga hubungan interpersonal telah dilaporkan berkorelasi dengan kinerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi dan komitmen terhadap organisasi juga kerap diidentifikasi sebagai penanda loyalitas dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan fungsi. Meski demikian, sejumlah studi menghasilkan temuan yang beragam sehingga diperlukan penelaahan lebih lanjut. Salah satu variabel yang diyakini dapat menjembatani hubungan faktor-faktor tersebut dengan kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yakni perilaku prososial yang dilakukan sukarela di luar peran formal namun berdampak positif bagi organisasi. Perilaku ini dinilai dapat membangun lingkungan kerja yang kooperatif, meningkatkan efektivitas tim, dan menurunkan potensi konflik organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian bertujuan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Jember dengan OCB sebagai variabel mediasi. Temuan diharapkan memberi sumbang saran teoretis bagi pengembangan manajemen SDM serta rekomendasi praktis bagi pengambilan kebijakan untuk meningkatkan mutu pelayanan publik di sektor pendidikan.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dipengaruhi faktor psikologis dan perilaku organisasi. Salah satu penentu yang sering dibahas ialah kecerdasan emosional, yakni kemampuan individu mengenali serta mengelola emosi diri dan orang lain. Goleman (2000) menilai kemampuan tersebut berperan besar dalam keberhasilan kerja, terutama pada lingkungan yang menuntut stabilitas emosi dan layanan publik. Temuan Triana (2020) dan Ferdiansyah (2016) menunjukkan kecerdasan emosional berkaitan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Mekanismenya masuk akal: individu yang mahir mengelola emosi lebih mudah menunjukkan perilaku sukarela yang menunjang kelancaran fungsi unit kerja. Komitmen organisasional merefleksikan keterikatan psikologis pegawai terhadap lembaga. Meyer dan Allen (1997) membaginya menjadi tiga: afektif, kontinyu, dan normatif. Penelitian Trigunajasa *et al.* (2017) serta Aledeinat dan Alrfou (2017) menemukan bahwa komitmen tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga mendorong OCB sebagai perilaku ekstra-peran yang dibutuhkan dalam birokrasi publik. Dengan kata lain, komitmen menjadi dorongan yang diterjemahkan ke tindakan nyata melalui perilaku sukarela yang memudahkan koordinasi dan kerja tim. Motivasi kerja berperan sebagai pengaruh intensitas dan ketekunan perilaku kerja. McClelland (1987) menekankan peran kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan dalam mendorong upaya individu. Motivasi yang tinggi mendorong ASN bekerja tekun dan, pada banyak kasus, berinisiatif melampaui tugas formal. Studi Komardi (2008) dan Pratama (2016) melaporkan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja, serta pengaruh tidak langsung melalui OCB. Argumen utamanya: dorongan internal yang kuat sering tampil sebagai kesediaan membantu rekan dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan kelembagaan.

OCB sendiri diposisikan sebagai variabel perantara antara faktor psikologis (kecerdasan emosional, komitmen, motivasi) dan kinerja. Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela yang mendukung keberlangsungan organisasi. Berbagai studi melaporkan kaitan OCB dengan hasil kerja yang lebih baik (Pratama, 2016; Triana, 2020). Meski demikian, bukti tidak selalu seragam terutama pada lingkungan yang penilaiannya sangat formal sehingga pengujian ulang pada lembaga pemerintahan daerah tetap diperlukan. Secara umum, telaah terdahulu mengarah pada kesimpulan bahwa kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui OCB. Di sisi lain, terdapat juga hasil yang tidak konsisten. Hidayati dan Solimun (2013), misalnya, tidak menemukan pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja. Perbedaan instrumen, cara operasionalisasi variabel, serta karakter setting kerja dapat menjelaskan variasi temuan tersebut. Karena itu, pengujian dalam ranah pendidikan daerah menjadi relevan. Berdasarkan landasan teoretis dan temuan sebelumnya, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

H2: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

RESEARCH ARTICLE

- H3: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.
H4: Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN.
H5: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN.
H6: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN.
H7: OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN.
H8: Kecerdasan emosional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui OCB.
H9: Komitmen organisasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui OCB.
H10: Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui OCB.

3. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember. Jumlah responden 97 orang, sesuai populasi ASN aktif pada saat penelitian. Teknik pengambilan sampel menerapkan metode sensus, yakni seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena ukurannya relatif kecil dan mudah dijangkau. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, dari “sangat tidak setuju” (1) sampai “sangat setuju” (5). Kuesioner mencakup lima variabel utama: kecerdasan emosional, komitmen organisasional, motivasi kerja, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja ASN. Indikator masing-masing variabel disusun berdasarkan landasan teoretis dan validasi literatur sebelumnya (Goleman, 2000; Meyer & Allen, 1997; McClelland, 1987; Organ, 1988; Mangkunegara, 2001).

Penelitian bersifat kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Tujuan utama ialah menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas (kecerdasan emosional, komitmen organisasional, motivasi kerja), variabel intervening (OCB), dan variabel terikat (kinerja ASN). Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarkonstruksi. Mengacu Sarwono (2006:147), analisis jalur merupakan pengembangan dari regresi yang digunakan untuk menelaah hubungan antarkelompok variabel, ketika variabel bebas memengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun melalui satu atau lebih perantara. Manfaat analisis jalur terletak pada kemampuannya memperluas model regresi sederhana/multipel menjadi jaringan hubungan yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Sebelum dilakukan analisis jalur, dilakukan serangkaian uji untuk memastikan validitas model sebagai berikut:

1) Uji Validitas

Menggunakan korelasi Pearson Product Moment untuk mengukur keterkaitan antara setiap item dan skor total variabel, dengan kriteria validitas jika $r > 0.30$ dan $p < 0.05$. Rumus yang digunakan korelasi Pearson Product Moment sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

R_{xy} = Koefisien korelasi product moment antara X dan Y

X = Skor pernyataan setiap nomor

Y = Skor total

N = jumlah responden

2) Uji Reliabilitas

Menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, dengan kriteria reliabel apabila $\alpha \geq 0.60$ (Ghozali, 2013).

Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut:

RESEARCH ARTICLE

$$a = \frac{kr}{1+(k-1)r}$$

Keterangan:

α = Koefisien realitas

r = Koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = Jumlah variabel bebas dalam persamaan

3) Uji Normalitas

Menurut Hair *et.al.*, (2014) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak. Menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan data dianggap terdistribusi normal jika nilai $p > 0.05$.

4) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel independen dalam model regresi atau tidak (Hair *et. al.*, 2014). Model regresi ang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Menggunakan nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF); multikolinearitas tidak terjadi jika tolerance > 0.10 dan $VIF < 10$.

5) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan adanya varian variabel pada model regresi yang tidak sama. Sebaliknya, apabila varian variabel pada model regresi tersebut memiliki nilai yang sama (konstan) maka disebut dengan homoskedastisitas. Menurut Santosa (2014:135) menyatakan bahwa gejala heteroskedastisitas diuji dengan metode glejser dengan cara menyusun regresi antara nilai absolut residul dengan variabel bebas. Menggunakan uji Glejser; tidak terjadi heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi > 0.05 .

6) Uji Hipotesis

Menggunakan uji t untuk pengujian pengaruh parsial dan uji indirect effect untuk pengaruh mediasi melalui OCB.

Seluruh pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Analisis jalur digunakan untuk mengidentifikasi koefisien jalur langsung dan tidak langsung, serta menguji signifikansi masing-masing hubungan antar variabel.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator pada suatu konstruk mengukur konsep yang sama secara konsisten. Pengujian dilakukan melalui nilai loading factor pada konstruk eksogen maupun endogen. Indikator dinilai valid apabila memiliki *loading* $> 0,60$, yang menandakan hubungan kuat dengan konstruk yang diwakilinya. Semakin tinggi nilai *loading*, semakin meyakinkan bukti bahwa konstruk telah tercermin oleh indikator-indikatornya. Nilai *loading factor* hasil penelitian disajikan pada bagian tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Analisis Outer Loading

	Kecerdasan Emosional	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Motovasi Kerja	Organizational Citizenship behaviour
X1.1	0.856				
x1.2	0.884				
X1.4	0.827				
X1.5	0.814				

RESEARCH ARTICLE

X2.12	0.826	
X2.13	0.821	
X2.14	0.728	
X2.2	0.711	
X2.3	0.719	
X2.4	0.819	
X2.5	0.779	
X2.6	0.775	
X2.8	0.733	
X2.9	0.81	
X3.1		0.874
X3.2		0.867
X3.3		0.814
X3.6		0.744
X3.7		0.726
Y1	0.782	
Y2	0.876	
Y3	0.884	
Y4	0.787	
Y5	0.801	
Y6	0.796	
Z1		0.873
Z4		0.905

Berdasarkan hasil analisis outer loading pada Tabel 1, seluruh indikator menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan variabel laten masing-masing. Outer loading digunakan untuk menilai validitas konvergen; semakin tinggi nilainya, semakin kuat kemampuan indikator merepresentasikan konstruk yang diukur.

4.1.2 Analisis Average Variance Extracted (AVE)

Selain itu, validitas diskriminan dapat dinilai melalui akar kuadrat AVE (kriteria Fornell-Larcker), sedangkan nilai AVE itu sendiri digunakan untuk menilai validitas konvergen. AVE dihitung untuk setiap konstruk laten; nilai AVE > 0,50 dianggap memadai karena menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Nilai AVE yang tinggi menandakan keselarasan pengukuran yang baik sehingga konstruk laten benar-benar merefleksikan konsep yang diukur. Sebaliknya, AVE yang rendah mengisyaratkan perlunya evaluasi karena daya jelaskan konstruk terhadap indikator belum memadai.

Tabel 2. Hasil Analisis Outer Loading Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kecerdasan Emosional	0.715
Kinerja Karyawan	0.676
Komitmen Organisasi	0.598
Motivasi Kerja	0.651
Organisasional Citizenship behaviour	0.79

Berdasarkan hasil analisis Average Variance Extracted (AVE) pada Tabel 2, seluruh variabel laten memenuhi validitas konvergen. AVE menilai sejauh mana indikator pada suatu variabel laten mampu menjelaskan varians konstruk yang diukur. Suatu konstruk dinilai memiliki validitas konvergen yang memadai apabila AVE > 0.50, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Pada penelitian ini, seluruh variabel laten memiliki AVE di atas 0.50, sehingga masing-masing

RESEARCH ARTICLE

variabel merepresentasikan konsep yang diukur dengan baik. OCB menunjukkan nilai AVE tertinggi, yakni 0.79, menandakan kontribusi indikator yang kuat dalam menjelaskan konstruk tersebut.

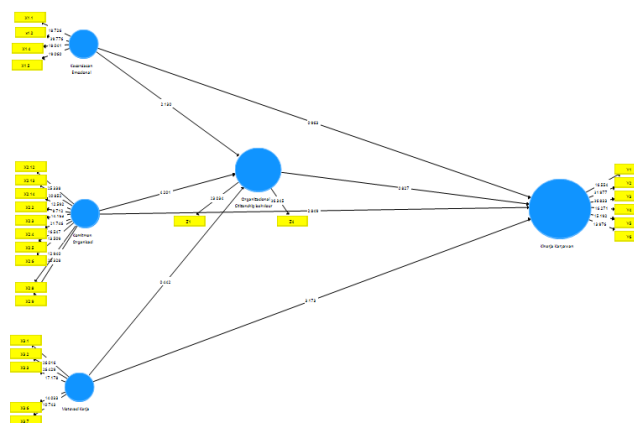
4.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan menilai konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan indikator bekerja konsisten sehingga hasil pemodelan layak dijadikan dasar analisis berikutnya. Dua ukuran yang digunakan adalah Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Nilai CR ≥ 0.70 dipandang memadai, sedangkan > 0.80 mencerminkan reliabilitas sangat baik. Cronbach's Alpha berada pada rentang 0–1; ≥ 0.70 umumnya dianggap batas minimal, khususnya pada penelitian eksploratif. Semakin besar nilai Alpha, semakin baik konsistensi internal indikator pada konstruk yang sama. Berikutnya ditampilkan hasil perhitungan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk setiap konstruk pada penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Analisis Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kecerdasan Emosional	0.909	0.867
Kinerja Karyawan	0.926	0.903
Komitmen Organisasi	0.937	0.925
Motivasi Kerja	0.903	0.865
Organisasional Citizenship behaviour	0.883	0.736

Berdasarkan hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada Tabel 3, seluruh variabel menunjukkan reliabilitas baik. Reliabilitas yang tinggi menandakan indikator konsisten dalam mengukur konstruk laten sehingga model layak digunakan pada tahap analisis berikutnya. Hasil *Composite Reliability* seluruh variabel berada $> 0,70$ (rentang 0,883–0,937), menandakan reliabilitas yang kuat. Komitmen Organisasi memiliki nilai tertinggi (0,937), menunjukkan konsistensi indikator yang sangat baik. OCB memiliki nilai terendah (0,883), namun tetap melampaui ambang penerimaan. Pada Cronbach's Alpha, seluruh konstruk juga berada $\geq 0,70$, merefleksikan konsistensi internal yang memadai. Nilai tertinggi terdapat pada Komitmen Organisasi (0,925), sedangkan OCB terendah (0,736) namun masih memenuhi kriteria reliabel. Diagram jalur dalam *path analysis* menggambarkan hubungan kausal antar variabel laten, mencakup pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening. Model memuat tiga kelompok variabel: independen (eksogen), intervening, dan dependen (endogen). Pada model penelitian, variabel independen terdiri atas Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja. Ketiganya memiliki jalur langsung menuju Kinerja ASN sebagai variabel dependen. Selain itu, terdapat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening yang berperan sebagai perantara pada hubungan antara ketiga variabel independen dengan Kinerja ASN.



Gambar 1. Hasil Analisis Jalur Path

RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan koefisien jalur, kekuatan pengaruh langsung tiap variabel independen terhadap variabel dependen berbeda-beda. Kecerdasan emosional → OCB bernilai 0,309, menandakan semakin tinggi kecerdasan emosional, semakin besar kecenderungan munculnya perilaku OCB. Kecerdasan emosional → Kinerja ASN relatif kecil (0,115), sehingga perannya lebih mungkin bekerja melalui jalur perantara. Komitmen organisasi → OCB tercatat 0,387, menunjukkan komitmen yang lebih kuat selaras dengan kecenderungan berperilaku melampaui tugas formal. Komitmen organisasi → Kinerja ASN mencapai 0,404, mengindikasikan komitmen sebagai pendorong yang cukup dominan terhadap hasil kerja. Motivasi kerja → OCB sebesar 0,085, paling kecil di antara prediktor lain; ada pengaruh, tetapi tidak sekuat kecerdasan emosional dan komitmen. Sebaliknya, Motivasi kerja → Kinerja ASN bernilai 0,419, tertinggi dalam model, sehingga motivasi tampil sebagai pendorong utama kinerja. Di sisi lain, OCB → Kinerja ASN hanya 0,064. Artinya, meski OCB dapat membantu suasana kerja, pengaruh langsungnya terhadap kinerja berada pada tingkat yang kecil dibandingkan komitmen organisasi dan motivasi kerja. Pola ini menempatkan motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor yang paling menentukan kinerja, sementara OCB lebih berperan sebagai pelengkap. Pengujian inner model (model struktural) digunakan untuk menilai arah dan kekuatan hubungan antarkonstruksi laten. Pada penelitian ini, evaluasi dilakukan melalui R-square guna melihat seberapa besar variasi Kinerja ASN dan OCB yang mampu dijelaskan oleh prediktor dalam model. Nilai R-square yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan jelaskan model yang lebih kuat terhadap variabel endogen.

Tabel 4. Hasil Uji R-Square

Model Persamaan	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.823	0.813
Organisasional Citizenship behaviour	0.51	0.489

Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan tinggi terhadap varians Kinerja ASN dan memadai terhadap varians OCB. Nilai R-square yang besar pada Kinerja ASN menandakan bahwa prediktor dalam model memberikan kontribusi nyata dalam menentukan tingkat kinerja. Sementara itu, meskipun R-square OCB lebih rendah dibandingkan Kinerja ASN, nilainya masih menunjukkan bahwa variabel eksogen berperan cukup berarti dalam membentuk perilaku OCB. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan T-statistik dan p-value. Suatu hubungan dinyatakan signifikan bila $p < 0,05$, yang berarti keterkaitan antarvariabel pada model memiliki dukungan statistik yang kuat.

Tabel 5. Hasil Analisis Hipotesis Hubungan Langsung

Hubungan Variabel	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Kecerdasan Emosional -> Kinerja Karyawan	2.963	0.036
Kecerdasan Emosional -> Organisasional Citizenship behaviour	2.13	0.034
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	2.849	0.005
Komitmen Organisasi -> Organisasional Citizenship behaviour	4.201	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	3.173	0.002
Motivasi Kerja -> Organisasional Citizenship behaviour	0.442	0.658
Organisasional Citizenship behaviour -> Kinerja Karyawan	0.827	0.409

Hasil uji menunjukkan bahwa tidak semua hubungan antarkonstruksi signifikan secara statistik. Kecerdasan emosional → kinerja ASN signifikan ($t = 2,963$; $p = 0,036$), menandakan kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi berperan langsung pada produktivitas serta efektivitas kerja. Temuan ini selaras dengan Siti *et al.* (2020) yang menekankan peran kecerdasan emosional menjaga stabilitas kinerja pada kondisi emosi yang fluktuatif, serta Sukmawati dan Gani (2014) yang melaporkan pengaruh positif dan signifikan pada setting koperasi karyawan PT Telkom Siporennu Makassar.

RESEARCH ARTICLE

Kecerdasan emosional → OCB juga signifikan ($t = 2,130$; $p = 0,034$). Pegawai dengan kecerdasan emosional lebih tinggi cenderung menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas unit kerja. Hasil ini sejalan dengan Suwandewi dan Dewi (2016) serta Narayanan Kanimozhi (2016). Komitmen organisasi → kinerja ASN signifikan ($t = 2,849$; $p = 0,005$). Pegawai yang terikat kuat pada nilai dan tujuan lembaga cenderung lebih loyal, berdedikasi, dan berupaya mencapai sasaran kerja. Definisi Luthans (2002:236) tentang komitmen—keinginan bertahan, kesediaan berupaya tinggi, serta keyakinan pada nilai/tujuan organisasi—mendasari temuan ini. Komitmen organisasi → OCB pun sangat signifikan ($t = 4,201$; $p = 0,000$), sejalan dengan Trigunajasa (2017) dan Mazin & Hana (2017). Motivasi kerja → kinerja ASN signifikan ($t = 3,173$; $p = 0,002$). Pegawai yang termotivasi cenderung lebih berinisiatif dan tekun, konsisten dengan Anwar (2014) dan Rahman (2013). Namun motivasi kerja → OCB tidak signifikan ($t = 0,442$; $p = 0,658$), sehingga dorongan internal untuk menyelesaikan tugas utama tidak otomatis muncul sebagai perilaku ekstra-peran. Untuk meningkatkan OCB, diperlukan penguatan budaya kerja, kepemimpinan yang menginspirasi, dan desain kerja yang mendorong kolaborasi. Terakhir, OCB → kinerja ASN tidak signifikan ($t = 0,827$; $p = 0,409$). Perilaku ekstra-peran membantu iklim kerja menjadi lebih kondusif, tetapi pada pengukuran kinerja yang sangat formal dan berbasis target, pengaruh langsungnya kecil. Komitmen organisasi dan motivasi kerja muncul sebagai pendorong utama kinerja ASN, disusul kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional dan komitmen meningkatkan OCB, sedangkan motivasi kerja tidak. OCB sendiri tidak berdampak langsung pada kinerja, sehingga perannya lebih sebagai pelengkap bermanfaat untuk kohesi kerja, tetapi belum tercermin kuat dalam penilaian kinerja formal.

Tabel 6. Hasil Analisis Hipotesis Hubungan Tidak Langsung

Hubungan Variabel	T Statistics	P Values
Kecerdasan Emosional -> Organisasional Citizenship behaviour -> Kinerja Karyawan	0.802	0.423
Komitmen Organisasi -> Organisasional Citizenship behaviour -> Kinerja Karyawan	0.794	0.427
Motivasi Kerja -> Organisasional Citizenship behaviour -> Kinerja Karyawan	0.232	0.817

Berdasarkan Tabel 6, OCB tidak berperan sebagai mediator yang signifikan pada hubungan variabel independen dengan Kinerja ASN. Jalur tidak langsung kecerdasan emosional → OCB → Kinerja ASN memiliki $t = 0,802$ dan $p = 0,423$ ($> 0,05$). Artinya, meskipun kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap OCB, pengaruh OCB ke kinerja tidak cukup kuat untuk membentuk mediasi. Pada lingkungan kerja yang birokratis dan berorientasi prosedur, keberhasilan kerja lebih banyak ditentukan aspek teknis dan kepatuhan regulasi ketimbang perilaku ekstra-peran. Temuan ini sejalan dengan Hidayat *et al.* (2024): pada PT Asia Tritunggal Jaya, kecerdasan emosional memengaruhi OCB dan kinerja, tetapi OCB tidak memediasi hubungan tersebut. Jalur tidak langsung komitmen organisasi → OCB → Kinerja ASN juga tidak signifikan ($t = 0,794$; $p = 0,427$). Ini menunjukkan komitmen organisasi lebih efektif meningkatkan kinerja melalui pengaruh langsung, bukan melalui OCB. Salah satu penjelasan yang masuk akal: ketika sistem penilaian kinerja menitikberatkan capaian target terukur, kontribusi sukarela yang tidak tercatat formal seperti OCB kurang memengaruhi hasil akhir. Jalur tidak langsung motivasi kerja → OCB → Kinerja ASN tidak signifikan ($t = 0,232$; $p = 0,817$). Motivasi cenderung mendorong penyelesaian tugas inti yang terukur, bukan otomatis memunculkan perilaku ekstra-peran. Selain itu, pada struktur kerja yang ketat, kinerja lebih ditentukan kepatuhan prosedur dan kelengkapan administrasi daripada perilaku sosial sukarela. Ringkasnya, OCB bukan mediator pada hubungan kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap Kinerja ASN. Pengaruh langsung dari ketiga variabel antecedent lebih dominan. OCB sendiri lebih banyak dipengaruhi oleh komitmen dan budaya kerja yang kuat daripada sekadar dorongan motivasional individu.

4.2 Pembahasan

Kualitas pengukuran berada pada tingkat yang meyakinkan. Nilai *loading* indikator melampaui ambang 0,60, AVE setiap konstruk melebihi 0,50, serta Composite Reliability dan Cronbach's Alpha berada di atas 0,70. Kriteria tersebut selaras dengan panduan *multivariate* klasik (Hair *et al.*, 2014; Ghozali, 2011; Santosa, 2001). Dengan fondasi pengukuran yang rapi, estimasi *path* dapat dibaca tanpa ragu, dan pilihan analisis jalur berterima dalam kerangka riset manajemen yang dianjurkan oleh Ferdinand (2006), Kuncoro (2009), dan Sugiyono (2011; 2016). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja dan OCB sejalan dengan psikologi kerja yang menekankan regulasi emosi, empati, serta keterampilan sosial sebagai pengungkit perilaku kerja yang efektif. Goleman (2015) menempatkan kecerdasan emosional sebagai prasyarat ketahanan personal dalam situasi layanan publik yang menuntut stabilitas emosi; Greenberg dan Baron (2003) juga menaunkannya dengan hubungan interpersonal yang lebih sehat. Bukti empiris lokal menguatkan arah tersebut: Fitriastuti (2013) melaporkan kaitan positif kecerdasan emosional—baik terhadap OCB maupun kinerja—dan Suwandewi & Dewi (2016) menunjukkan bahwa karyawan dengan pengelolaan emosi yang baik lebih mudah tergerak melakukan perilaku sukarela yang mendukung kelancaran kerja unit. Pada studi ini, koefisien menuju kinerja memang lebih kecil daripada menuju OCB, yang logis mengingat metrik kinerja formal biasanya menilai capaian tugas pokok, sementara dampak regulasi emosi banyak beroperasi melalui hubungan kerja sehari-hari.

Komitmen organisasional tampak sebagai pendorong ganda: menaikkan OCB sekaligus mendorong kinerja. Secara teoretis, model tiga-dimensi Meyer dan Allen (1997) afektif, kontinyu, normative menjelaskan mengapa keterikatan pada tujuan dan nilai organisasi berujung pada kesediaan berupaya lebih. Luthans (2002) menekankan sisi *positive organizational behavior* yang membuat pegawai bertahan dan mengerahkan upaya tinggi. Bukti lapangan di berbagai sektor memperlihatkan pola serupa: Ristiana (2013) pada rumah sakit, serta Mazin & Hana (2017) pada organisasi bisnis menemukan pengaruh komitmen terhadap OCB dan kinerja. Dalam bingkai perilaku organisasi Indonesia, Mangkunegara (2009) dan Robbins & Judge (2008) menempatkan komitmen sebagai pembentuk disiplin kerja dan kesediaan menjalankan peran melebihi standar minimum persis seperti yang tampak pada koefisien jalur penelitian ini. Motivasi kerja menunjukkan daya dorong paling besar terhadap kinerja, namun tidak bergerak kuat ke OCB. Literatur MSDM klasik menjelaskan hal itu: sistem penggerak perilaku kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan pengaruh mengalir paling langsung ke penyelesaian tugas inti yang dinilai formal (Anwar, 2011; Hasibuan, 2005; Steers, 1980; Robbins & Judge, 2008). Ketika organisasi menaunkan imbalan pada target yang terukur, energi motivasional cenderung diarahkan ke pemenuhan indikator kinerja utama, bukan ke perilaku ekstra-peran yang tidak selalu tercatat. Temuan Hakim (2006) mengenai pentingnya keadilan prosedural dan iklim kerja bagi kinerja pegawai sektor publik juga membantu membaca mengapa motivasi mendorong hasil, tetapi tidak otomatis memicu OCB. Hubungan OCB terhadap kinerja tidak signifikan, yang mengindikasikan adanya jarak antara upaya sukarela dan cara kinerja dihitung. Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (1983) mendefinisikan OCB sebagai upaya yang bersifat diskresi; Aldag dan Reschke (1997) menyebutnya sebagai *discretionary effort* yang bernilai, tetapi kerap tak tertangkap oleh sistem evaluasi individual. Pada birokrasi dengan penekanan kuat pada target dan kepatuhan, OCB sering berdampak di level tim memperlancar arus informasi, saling bantu, dan koordinasi sementara penilaian kinerja tetap berfokus pada butir-butir SKP yang bersifat personal. Ketika ukuran keberhasilan belum memasukkan kolaborasi internal atau pemulihan layanan, wajar jika OCB tidak tercermin sebagai pengungkit skor kinerja individual, meski manfaatnya terasa dalam proses kerja harian.

Implikasi kebijakan SDM mengalir langsung dari pola koefisien tersebut. Pertama, mempertahankan dan menajamkan kebijakan yang menyasar motivasi kejelasan sasaran kerja, umpan balik periodik, dan keterkaitan hasil dengan insentif akan berdampak cepat pada kinerja (Anwar, 2011; Hasibuan, 2005). Kedua, menguatkan komitmen organisasional melalui keadilan prosedural, transparansi jalur karier, dan komunikasi tujuan unit akan mengangkat dua sisi sekaligus: peningkatan kinerja dan kenaikan OCB (Meyer & Allen, 1997; Luthans, 2002; Hakim, 2006). Ketiga, bila OCB ingin bernilai di mata sistem, metrik kinerja perlu dikalibrasi agar memasukkan dimensi kolaborasi dan layanan internal; rujukan perilaku kepemimpinan yang memfasilitasi kerja sama dari Yukl, Gordon, & Taber (2002) dapat dipakai untuk merumuskan indikator perilaku yang dapat dinilai. Keempat, pembinaan kecerdasan emosional sebaiknya

RESEARCH ARTICLE

bersifat kontekstual de eskalasi saat beban layanan tinggi, komunikasi asertif dengan orang tua murid, serta *service recovery* agar manfaatnya tampak pada indikator kinerja yang relevan (Goleman, 2015; Greenberg & Baron, 2003). Dari sisi metodologis, praktik yang digunakan sudah berada pada koridor yang diakui di bidang manajemen. Uji validitas-reliabilitas mengikuti rambu-rambu *multivariate* (Hair *et al.*, 2014; Ghozali, 2011), sementara analisis jalur selaras dengan pedoman riset manajemen Indonesia (Ferdinand, 2006; Sugiyono, 2011; 2016; Kuncoro, 2009). Ke depan, bila tujuan organisasi adalah mengangkat OCB agar berdampak nyata pada hasil, pendekatan kepemimpinan yang lebih memfasilitasi misalnya perilaku pengarahan, dukungan, dan partisipasi menurut taksonomi Yukl patut disematkan dalam program pengembangan atasan langsung. Penguatan rujukan perilaku kerja sehari-hari juga relevan dengan paparan perilaku organisasi oleh Sopiah (2008) dan Robbins & Judge (2008), yang menekankan konsistensi antara budaya, sistem penghargaan, dan perilaku yang diharapkan. Secara ringkas, pola temuan berpihak pada tiga pesan utama: motivasi kerja adalah pengungkit tercepat kinerja; komitmen organisasional mengangkat baik kinerja maupun OCB; dan kecerdasan emosional memperbaiki cara orang bekerja bersama, meski dampaknya pada skor kinerja individual lebih halus. Agar OCB berdampak nyata pada angka kinerja, organisasi perlu menautkan perilaku sukarela itu dengan sistem evaluasi serta gaya kepemimpinan yang memfasilitasi kerja tim. Kombinasi kebijakan tersebut berpijak kokoh pada teori MSDM Indonesia dan perilaku organisasi yang kamu rujuk, sekaligus relevan bagi realitas penilaian berbasis SKP di lingkungan dinas pendidikan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, meskipun kecerdasan emosional berpengaruh terhadap OCB, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB, OCB tidak berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap OCB, dan OCB tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Organisasi perlu meningkatkan komitmen organisasi dan motivasi kerja melalui penguatan budaya kerja, kepemimpinan yang inspiratif, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Di sisi lain, perlu adanya pemberian insentif yang lebih adil, peluang pengembangan karier, serta sistem penghargaan berbasis kinerja. Serta, Memperkuat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi, agar mereka merasa memiliki peran yang lebih bermakna dalam organisasi. Di sisi lain, lemanya OCB dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya strategi. Langkah yang harus dilakukan melalui menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif, agar karyawan merasa lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra peran yang mendukung produktivitas organisasi. Di sisi lain, perlu adanya apresiasi bagi karyawan yang menunjukkan perilaku OCB, baik dalam bentuk insentif non-finansial seperti penghargaan atau promosi jabatan.

6. Referensi

- Aldag, R., & Reschke, W. (1997). Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization. *Center for Organization Effectiveness*, 608, 833-8332.
- Ferdinand, A. (2014). Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi analisis multivariate dengan program. *Edisi Ketujuh*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

RESEARCH ARTICLE

- Goleman, D. (2015). Kecerdasan Emosional: Mengapa EI lebih penting dari pada IQ, terj. T. Hermaya (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama).
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). Multivariate Data Analysis: Pearson Education. Upper Saddle River, New Jersey.
- Hakim, A. (2006). Analisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas perhubungan dan telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah.
- Hasibuan, M. S. (2005). Dasar-dasar Perbankan, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Jonathan, S. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Graha Ilmu.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi* (Edisi 3). Erlangga.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Perilaku dan budaya organisasi*. PT Remaja Rosda Karya.
- Mazin, A., & Hana, A. (2017). Effect of organizational support and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(4), 155–166.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Putra, A., Prihatini, D., & Priyono, A. (2020). Pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian busana Roxy Square Mall Jember dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 19(1), 15-29.
- Ristiana, M. (2013). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 9(1), 56–70.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi* (Buku 2, ed. ke-12, terj.). Salemba Empat.
- Santosa, S. (2001). *Buku latihan SPSS statistik parametrik* (Edisi ke-2). Erlangga.
- Sastra, B. D. Arikunto, S. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara. Dzuraid, Husnun N. 2006. *Panduan Menulis Berita*. Cetakan Pertama. Malang. UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah. HB Sutopo. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Press. *Bahasa Dan Sastra*, 10(1), 1-9.

RESEARCH ARTICLE

- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasional*. CV Andi Offset.
- Stanley, T. J. (2003). *The millionaire mind*. Interaksa.
- Steers, R. M. (1980). *Efektivitas organisasi: Kaidah tingkah laku* (M. Jamin, Penerj.). Ghalia.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian bisnis (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Sukmawati, & Gani, N. (2014). Pengaruh kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan PT Telkom Siporennu Makassar. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(3), 303–346.
- Suwandewi, & Dewi. (2016). Pengaruh kecerdasan emosional dan dukungan organisasional terhadap organizational citizenship behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(6), 3958–3985.
- Trigunajasa, S. (2017). Pengaruh tipe kepribadian, organisasi, motivasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja karyawan petugas di Taman Wisata Kawah Ijen. *Universitas Jember*, 11, 299–303.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). Taxonomy of leadership behavior: Half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Behavior*, 9(1), 15–32.