

MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA HUBUNGAN EMOTIONAL INTELLIGENCE TERHADAP KINERJA

Pandu Kharisma Raminza¹, Ririn Handayani², Adolf Bastian³

Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru

e-mail: ¹raminzapandu@gmail.com, ²ririn@unilak.ac.id, ³adolf@unilak.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze the mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the relationship between emotional intelligence and employee performance at the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK RI) Representative of Riau Province. A sample of 118 respondents was selected using simple random sampling based on the Krejcie and Morgan formula. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results show that emotional intelligence has a positive and significant effect on employee performance ($t=2.471$; $p<0.05$) and on OCB ($t=21.310$; $p<0.05$). Furthermore, OCB has a positive and significant effect on employee performance ($t=10.811$; $p<0.05$). The mediation analysis confirms that OCB acts as a significant mediating variable bridging the influence of emotional intelligence on employee performance ($t=9.488$; $p<0.05$). These findings demonstrate that increasing employees' emotional intelligence fosters Organizational Citizenship Behavior, which subsequently contributes significantly to optimizing employee performance.*

Keywords: *Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam hubungan antara kecerdasan emosional (emotional intelligence) dan kinerja pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau. Sebanyak 118 responden dipilih sebagai sampel penelitian menggunakan teknik simple random sampling berdasarkan rumus Krejcie dan Morgan. Analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ($t=2,471$; $p<0,05$) dan terhadap OCB ($t=21,310$; $p<0,05$). Selain itu, OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ($t=10,811$; $p<0,05$). Hasil uji efek tidak langsung mengonfirmasi bahwa OCB berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menjembatani pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai ($t=9,488$; $p<0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kecerdasan emosional pegawai mendorong munculnya perilaku kewarganegaraan organisasi yang pada akhirnya berkontribusi secara signifikan terhadap optimalisasi kinerja pegawai.

Kata Kunci: Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Publikasi buku tentang emotional intelligence (EI) oleh Goleman (1995) dan operasionalisasi konsep ini oleh Salovey dan Meyer (1990) telah

mendorong berkembangnya kajian mendalam mengenai peran EI dalam perilaku organisasi dan psikologi industri (Anwar et al., 2024; Arar, 2017; Benson et al., 2014; Blaik Hourani et al., 2021; Gerhardt et al., 2025; Trad et al., 2022).

EI, yang dipahami sebagai kemampuan individu untuk mengenali emosi diri dan orang lain, serta mengelola emosi secara efektif, menjadi faktor penting dalam membangun kompetensi personal dan sosial (Salovey & Meyer, 1990). Hal ini diyakini mampu meningkatkan kinerja pegawai, baik melalui pengambilan keputusan yang lebih bijak maupun kemampuan menjalin hubungan kerja yang harmonis (Goleman et al., 2002). Banyak penelitian terdahulu menekankan bahwa pimpinan dengan EI tinggi mampu memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan (Halimi et al., 2021; Mayer & Salovey, 1997; Nasir et al., 2023; Pekkar et al., 2017). Namun, kajian mengenai peran EI pegawai terhadap kinerja dan hasil organisasi masih relatif terbatas, terlebih dalam konteks lembaga publik yang memiliki karakteristik birokrasi, akuntabilitas tinggi, dan tekanan kerja yang besar, seperti Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI).

Dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga audit eksternal negara, BPK RI menuntut pegawainya untuk bekerja secara profesional, objektif, dan berintegritas tinggi. Tugas pemeriksaan laporan keuangan pemerintah, pengelolaan aset negara, serta pengawasan penggunaan APBN dan APBD seringkali dilakukan dengan tenggat waktu yang ketat dan beban kerja yang kompleks. Fenomena seperti meningkatnya sorotan publik terhadap transparansi pengelolaan keuangan negara, ekspektasi terhadap kualitas hasil pemeriksaan, serta dinamika hubungan antara auditor dan entitas yang diaudit menuntut pegawai BPK tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kecerdasan emosional yang baik. Pegawai dengan EI tinggi mampu menjaga stabilitas emosi ketika menghadapi tekanan pekerjaan, membangun komunikasi efektif dengan rekan kerja maupun pihak eksternal, serta menghindari konflik yang dapat mengganggu proses pemeriksaan.

Peran organizational citizenship behavior (OCB) menjadi semakin penting

dalam mendukung keberhasilan organisasi publik. OCB, yang merujuk pada perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal, seperti kesediaan membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang kondusif, dan berinisiatif dalam menyelesaikan permasalahan, terbukti berkontribusi signifikan pada kinerja organisasi (Bogler & Somech, 2023; Makvandi et al., 2018; Organ, 1988; Uzun, 2018). Dalam konteks BPK RI, perilaku ekstra- peran seperti mendukung rekan auditor dalam penyusunan laporan pemeriksaan, berbagi pengetahuan tentang metode audit terbaru, dan menjaga etika kerja sama di lapangan menjadi wujud nyata dari OCB. Perilaku ini terbagi menjadi dua dimensi, yakni OCB-I (bermanfaat bagi individu) dan OCB-O (bermanfaat bagi organisasi) yang keduanya saling melengkapi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Podsakoff et al., 2009; Sun et al., 2007). Namun, penelitian terdahulu masih lebih banyak menyoroti peran OCB secara umum tanpa menekankan faktor pendorong internal seperti EI. Padahal, pegawai dengan EI yang tinggi cenderung lebih mampu menunjukkan OCB karena mereka lebih peka terhadap kebutuhan orang lain, lebih mampu mengendalikan emosi dalam tim, dan lebih mudah termotivasi untuk berkontribusi bagi organisasi. Dengan demikian, EI berpotensi memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB. Fenomena di BPK RI menunjukkan bahwa keberhasilan pemeriksaan tidak hanya ditentukan oleh keahlian teknis dan prosedural, tetapi juga sejauh mana pegawai mampu bekerja sama, saling mendukung, dan menjaga profesionalitas dalam menghadapi dinamika pemeriksaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan riset dengan mengkaji hubungan antara EI, OCB, dan kinerja pegawai BPK RI. Pertanyaan penelitian yang diajukan meliputi: (1) Bagaimana pengaruh EI terhadap kinerja pegawai BPK RI? (2) Bagaimana pengaruh EI terhadap OCB pegawai BPK RI? dan (3)

Bagaimana peran OCB sebagai mediator dalam hubungan EI dengan kinerja pegawai BPK RI? Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis, baik dalam memperkaya literatur mengenai EI dan OCB di sektor publik Indonesia, maupun sebagai masukan strategis bagi BPK RI dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan kecerdasan emosional dan pengembangan perilaku kewargaan organisasi pegawainya.

METODE

Jenis Penelitian

Pendekatan yang diterapkan dalam studi ini berbasis pada paradigma kuantitatif melalui kombinasi metode deskriptif dan verifikatif. Pendekatan deskriptif difungsikan untuk memetakan kondisi empiris secara presisi dan objektif terkait karakteristik fenomena yang diamati secara spesifik mengevaluasi gambaran *emotional intelligence*, *organizational citizenship behavior*, serta kinerja pegawai di lokasi penelitian. Sementara itu, desain verifikatif ditujukan untuk menguji keberadaan hubungan kausalitas antarkonstruksi melalui pembuktian hipotesis yang telah disusun. Melalui pemrosesan data numerik dari sampel responden, penelitian ini bermaksud menghimpun bukti empiris guna mengonfirmasi atau menolak hipotesis penelitian.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau, yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman Nomor 439, Kota Pekanbaru, Provinsi Riau, dengan waktu pelaksanaan riset secara keseluruhan berlangsung selama dua bulan. Penentuan lokasi penelitian ini dilakukan secara sengaja atas dasar pertimbangan bahwa instansi ini merupakan lembaga negara vertikal dengan beban tugas pemeriksaan keuangan daerah yang kompleks dan dinamis, sehingga menuntut

profesionalisme dan capaian kinerja pegawai yang sangat tinggi. Karakteristik pekerjaan yang terikat dengan tenggat waktu yang ketat tersebut menjadikan instansi ini sebagai lokus yang sangat ideal untuk menguji bagaimana kapasitas *emotional intelligence* pegawai dalam mengelola tekanan kerja, serta bagaimana aktualisasi tindakan ekstra-peran atau *organizational citizenship behavior* mampu memicu efektivitas kerja dalam mendongkrak performa kerja pegawai.

Populasi Penelitian

Populasi merupakan seluruh objek yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi penelitian ini adalah Pegawai BPK RI Perwakilan Riau yang berjumlah 171 orang.

Sampel Penelitian

Berdasarkan data tahun 2025, populasi penelitian terdiri dari 171 pegawai BPK RI Perwakilan Riau. Menggunakan pedoman penentuan ukuran sampel Krejcie dan Morgan (1970), diperoleh sampel acuan sebanyak 118 orang (Handayani, 2020: 77). Mengingat sifat populasi yang cenderung homogen dan tidak bertingkat, penarikan responden dilakukan melalui *simple random sampling* sebuah teknik pemilihan acak yang menjamin setiap pegawai memiliki kans yang seimbang untuk terpilih menjadi responden (Handayani, 2020: 81).

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini mengandalkan sumber data primer yang didapatkan melalui instrumen kuesioner langsung kepada subjek penelitian. Pengumpulan data primer dimaksudkan untuk menghimpun bukti empiris secara faktual mengenai variabel kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), perilaku kewargaan organisasi (*organizational*

citizenship behavior), dan kinerja pegawai sebagai dasar analisis dalam menjawab hipotesis penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data diartikan sebagai tata cara terstruktur guna memperoleh informasi empiris yang relevan dengan kebutuhan kajian. Riset ini menerapkan studi lapangan (field research) yang dilaksanakan lewat penyebaran instrumen kuesioner terorganisasi.

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Penelitian deskriptif menurut Suharsimi Arikunto (2013:3) merupakan sebuah desain riset yang ditujukan untuk menyelidiki sekaligus memaparkan keadaan, kondisi, atau fenomena tertentu secara sistematis dalam bentuk laporan ilmiah. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan deskriptif diaplikasikan untuk menggambarkan secara komprehensif bagaimana mekanisme mediasi *organizational citizenship behavior* bekerja pada pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Riau. Seluruh data kuantitatif yang berhasil dihimpun dari lapangan selanjutnya dianalisis dengan mencermati distribusi frekuensi centangan responden pada setiap kolom lembar kuesioner, lalu mengalikan jumlah frekuensi tersebut dengan bobot nilai kolom yang bersangkutan (Suharsimi Arikunto, 2013:285).

Analisis Verifikasi

Analisis verifikasi dalam penelitian ini ditujukan untuk menguji peran mediasi *organizational citizenship behavior* pada pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai. Mengingat struktur model penelitian memiliki lebih dari satu variabel endogen serta bertujuan untuk memprediksi sekaligus mengembangkan teori, maka teknik analisis yang paling tepat digunakan adalah *Structural Equation Modeling* berbasis varian, yaitu *Partial Least Squares* (PLS-SEM).

Dalam mengevaluasi kecocokan dan kualitas model yang dibangun, pengujian dilakukan secara komprehensif melalui indikator-indikator validitas dan reliabilitas, seperti pengujian *Cronbach's alpha*, *Average Variance Extracted* (AVE), *composite reliability*, serta analisis nilai koefisien korelasi.

Pengujian Hipotesis

Pendekatan *explanatory research* secara umum sangat cocok menggunakan metode PLS karena fokus utamanya adalah melakukan pengujian hipotesis untuk menjelaskan pola hubungan antarvariabel. Penarikan kesimpulan terhadap hipotesis tersebut didasarkan pada analisis nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Pada tingkat signifikansi atau alpha 5 persen, batas ambang t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Dengan demikian, kriteria keputusan menetapkan bahwa hipotesis alternatif diterima dan hipotesis nol ditolak apabila nilai t-statistik yang dihasilkan lebih besar dari 1,96.

HASIL DAN PEMBAHASAN

***Emotional Intelligence* berhubungan positif terhadap Kinerja Pegawai**

Melalui estimasi model struktural yang dianalisis dengan metode partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), hipotesis yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa kerja pegawai berhasil terkonfirmasi secara kuat. Bukti empiris ini disandarkan pada nilai koefisien jalur (original sample) yang menunjukkan arah positif, didukung oleh perolehan nilai t-statistics yang melampaui batas kritis serta nilai p-values yang berada di dalam rentang syarat signifikansi statistik. Hasil statistik ini menegaskan bahwa variasi tinggi rendahnya tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki oleh pegawai memberikan dampak yang searah terhadap optimalisasi capaian performa kerja mereka di dalam organisasi. Dengan kata lain, setiap upaya

yang dilakukan untuk mengeskalasi kapasitas kecerdasan emosional pegawai secara otomatis akan menstimulasi peningkatan mutu dan produktivitas hasil kerja mereka secara nyata.

Secara teoretis, keterkaitan antara kedua variabel ini dapat dipahami melalui kedalaman integrasi antara butir-butir indikator penyusunnya di lapangan. Pegawai yang dibekali dengan kemampuan luar biasa dalam memiliki pemahaman yang baik mengenai alasan mengapa mereka merasakan emosi tertentu hampir setiap saat cenderung menunjukkan stabilitas psikologis yang jauh lebih kuat ketika dihadapkan pada tekanan beban kerja yang tinggi. Pemahaman yang mendalam mengenai emosi diri sendiri ini memungkinkan mereka untuk melakukan refleksi personal, sehingga emosi negatif seperti kejenuhan, kemarahan, atau kecemasan tidak sampai menginterferensi profesionalisme kerja mereka. Ketika seorang pegawai mampu mengendalikan emosi dengan matang dan menghadapi setiap kesulitan tugas secara rasional, mereka akan memiliki kejernihan berpikir yang sangat baik. Kemampuan kognitif yang jernih inilah yang kemudian mengakar pada dimensi kinerja tugas harian mereka, di mana pegawai menjadi sangat mampu

merencanakan pekerjaan mereka dengan sistematis sehingga seluruh tanggung jawab dapat diselesaikan secara tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh manajemen.

Kepekaan emosional dalam model pengukuran ini tidak hanya berhenti pada ranah internal individu saja, melainkan juga meluas pada ranah sosial-interpersonal. Pegawai yang selalu mengetahui emosi teman-teman mereka dari perilaku sehari-hari dan mampu memosisikan diri sebagai seorang pengamat yang baik terhadap emosi orang lain akan memiliki tingkat empati yang sangat tinggi. Di dalam sebuah lingkungan kerja korporat atau instansi, kemampuan membaca navigasi emosi rekan kerja sangat membantu dalam meminimalkan terjadinya gesekan sosial atau konflik

interpersonal yang tidak perlu. Pemahaman sosial yang baik ini mempermudah terjadinya koordinasi lintas sektoral dan memperlancar jalannya komunikasi tim. Dampak langsungnya terhadap kinerja adalah pegawai menjadi sangat mampu melaksanakan pekerjaan dengan efisien, karena hambatan-hambatan komunikasi dapat dipangkas dan waktu kerja tidak terbuang sia-sia hanya untuk menyelesaikan kesalahpahaman antarpersonel. Pegawai yang cerdas secara emosional juga akan selalu mengingat hasil kerja yang perlu dicapai dan secara bijaksana mampu menetapkan prioritas utama di antara tumpukan tugas yang datang secara bersamaan.

Emotional Intelligence berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil pengujian model struktural yang dilakukan dalam penelitian ini, dugaan ilmiah pada hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional atau *emotional intelligence* berhubungan positif dan signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) terbukti kebenarannya secara empiris. Fakta data statistik menunjukkan bahwa koefisien jalur pada *original sample* bernilai positif dengan dukungan nilai *t statistics* yang sangat tinggi melampaui batas kritis baku serta nilai *p values* yang sangat signifikan. Hasil ini memberikan penegasan teoretis bahwa variasi naik turunnya kapasitas kecerdasan emosional yang tertanam di dalam diri pegawai akan memberikan dampak yang linier dan searah terhadap tingkat kemunculan perilaku kewargaan organisasi atau tindakan ekstra-peran sukarela mereka di lingkungan kerja. Dengan kata lain, semakin matang dan tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan semakin tinggi pula frekuensi mereka dalam menunjukkan perilaku positif yang melampaui deskripsi tugas formal yang telah ditetapkan oleh instansi.

Apabila dilakukan pembedahan

secara mendalam mengenai keterkaitan antar indikator di lapangan, fenomena ini dapat dijelaskan melalui tingginya rasa empati dan kesadaran sosial yang lahir dari kecerdasan emosional pegawai. Pegawai yang memiliki pemahaman yang baik mengenai alasan mengapa mereka merasakan emosi tertentu hampir setiap saat serta didukung dengan pemahaman yang baik mengenai emosi mereka sendiri cenderung memiliki kontrol diri yang sangat stabil. Kematangan emosional internal ini membuat mereka tidak mudah terjebak dalam egosentrisme kerja, melainkan lebih peka terhadap kondisi lingkungan sekitarnya. Karakteristik ini terintegrasi secara kuat dengan dimensi OCB-I (*organizational citizenship behavior* yang diarahkan kepada individu), di mana pegawai yang selalu mengetahui emosi teman-teman mereka dari perilaku sehari-hari dan menjadi seorang pengamat yang baik terhadap emosi orang lain akan secara sukarela

terdorong untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan pekerjaan. Mereka memiliki kepekaan untuk membimbing rekan baru karena mampu merasakan kecemasan atau kebingungan yang dihadapi oleh orang baru tersebut.

Organizational Citizenship Behavior Berhubungan Positif Dengan Kinerja

Hasil pengujian model struktural dengan pendekatan PLS-SEM membuktikan secara nyata bahwa perilaku kewargaan organisasi (OCB) memiliki keterikatan positif dan signifikan terhadap performa kerja pegawai. Validitas temuan ini bersandarkan pada fakta data statistik, di mana nilai original sample menunjukkan arah hubungan yang positif. Selain itu, kekuatan pengaruh langsung ini dipertegas oleh angka t-statistics yang posisinya berada di atas nilai prasyarat, serta nilai p-values yang sukses memenuhi kriteria signifikansi statistik. Hasil empiris ini menegaskan bahwa manifestasi perilaku ekstra-peran atau tindakan sukarela di kalangan pegawai

berkontribusi secara linier dan bermakna terhadap eskalasi capaian kinerja individual mereka dalam organisasi. Secara praktis, semakin sering pegawai menunjukkan perilaku kewargaan organisasi dalam aktivitas harian mereka, maka akan semakin optimal dan unggul pula mutu serta output kerja yang mampu mereka hasilkan untuk instansi.

Apabila ditelaah lebih dalam dari perspektif keterkaitan antarindikator variabel di lapangan, kontribusi kuat OCB terhadap kinerja ini dapat dipahami melalui efisiensi lingkungan kerja yang tercipta dari tindakan sukarela tersebut. Indikator OCB di mana pegawai secara sukarela bersedia membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan pekerjaan serta selalu siap sedia membantu rekan kerja dalam urusan logistik selama acara resmi kantor melahirkan sebuah ekosistem kerja yang suportif dan minim hambatan. Ketika proses adaptasi personel baru berjalan lebih cepat berkat bimbingan kolektif dari rekan sejawatnya, maka waktu tunggu untuk mencapai kapasitas produktivitas penuh dapat dipangkas secara signifikan. Alur kerja yang saling menopang ini meminimalkan terjadinya kesalahan operasional, yang pada akhirnya berdampak langsung pada dimensi kinerja tugas harian di mana pegawai menjadi jauh lebih mampu merencanakan pekerjaan dengan matang sehingga tanggung jawab pekerjaan dapat diselesaikan secara tepat waktu.

Organizational Citizenship Behavior Memediasi Hubungan Antara Emotional Intelligence Dan Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian model struktural pada analisis pengaruh tidak langsung, dugaan ilmiah pada hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kecerdasan emosional atau *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai terbukti kebenarannya secara empiris. Output statistik menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung pada *original sample* yang bernilai positif

disertai dengan perolehan nilai *t statistics* yang berada jauh di atas ambang batas pengujian serta nilai *p values* yang sangat signifikan di bawah taraf signifikansi toleransi kesalahan. Hasil empiris ini memberikan penegasan teoretis bahwa proses penerjemahan kapasitas kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang pegawai hingga menjadi capaian performa kerja yang nyata dan optimal akan berjalan dengan jauh lebih masif dan efektif apabila dijumpai oleh aktualisasi perilaku kewargaan organisasi atau tindakan ekstra-peran sukarela di lingkungan kerja.

Apabila ditelaah lebih dalam mengenai alur keterkaitan antarindikator dari ketiga variabel dalam model mediasi ini, terlihat adanya sebuah proses psikologi organisasi yang berkesinambungan. Kecerdasan emosional pegawai yang diawali dari pemahaman yang baik mengenai alasan mengapa mereka merasakan emosi tertentu hampir setiap saat serta pemahaman yang baik mengenai emosi mereka sendiri tidak serta merta langsung meledak menjadi capaian kinerja tugas yang efisien tanpa adanya media aktualisasi perilaku di lingkungan sosial organisasi. Kemampuan regulasi emosional internal tersebut terlebih dahulu dieksternalisasikan dalam bentuk tindakan altruistik dan kepedulian sosial, seperti kerelaan membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan pekerjaan, memberikan bantuan finansial kepada rekan kerja yang membutuhkan, hingga selalu siap membantu rekan kerja dengan urusan logistik selama acara resmi atau presentasi kantor berjalan.

Aktualisasi perilaku OCB yang didorong oleh kematangan emosional ini kemudian menciptakan lingkungan kerja kelompok yang sangat harmonis, suportif, dan minim konflik interpersonal. Pegawai yang cerdas secara emosional juga bertindak sebagai pengamat yang baik terhadap emosi orang lain dan selalu mengetahui emosi teman dari perilakunya, sehingga mereka bisa mengambil tindakan preventif dengan memperingatkan rekan kerja tentang

tantangan yang mungkin mereka hadapi dalam pekerjaan. Suasana kerja yang aman dan saling menopang inilah yang menjadi fondasi kuat bagi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja individual mereka. Dengan hilangnya hambatan sosial di kantor, pegawai dapat dengan tenang merencanakan pekerjaan mereka sehingga dapat diselesaikan tepat waktu, selalu mengingat hasil kerja yang perlu dicapai, serta mampu menetapkan prioritas tugas dengan jernih dan melaksanakan pekerjaan dengan efisien.

SIMPULAN

1. *Emotional intelligence* terbukti berhubungan positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional yang diwujudkan melalui pemahaman yang baik mengenai emosi diri sendiri, kemampuan mengendalikan emosi secara rasional saat menghadapi kesulitan, serta kepekaan sebagai pengamat yang baik terhadap emosi orang lain, secara nyata mampu mendorong capaian kinerja. Kematangan emosional ini memungkinkan pegawai untuk berpikir jernih sehingga mereka dapat merencanakan pekerjaan dengan matang, menyelesaikan tugas tepat waktu, menetapkan prioritas secara bijaksana, serta memiliki inisiatif mandiri untuk mengambil tugas yang menantang demi menjaga pengetahuan dan keterampilan kerja mereka tetap mutakhir.
2. *Emotional intelligence* terbukti berhubungan positif dan signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini mengonfirmasi bahwa tinggi rendahnya kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran yang bersifat sukarela sangat ditentukan oleh kapasitas kecerdasan emosional mereka. Pegawai yang memiliki

kontrol emosi yang stabil dan empati yang tinggi terhadap rekan kerja cenderung lebih ringan tangan dalam membantu karyawan baru menyesuaikan diri, memperingatkan rekan kerja tentang tantangan tugas, serta membantu urusan logistik selama acara resmi organisasi. Selain itu, regulasi emosi yang baik juga memicu kesadaran moral pegawai untuk mengurangi pemborosan sumber daya organisasi dan menjaga penampilan diri demi mencerminkan citra positif instansi.

3. *Organizational citizenship behavior* terbukti berhubungan positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Fakta ini memberikan penjelasan bahwa kontribusi sukarela dan tindakan ekstra- peran yang ditunjukkan oleh pegawai memiliki dampak linier terhadap optimalisasi performa kerja individu. Lingkungan kerja yang saling menopang dan kolaboratif hasil dari aktualisasi perilaku kewargaan organisasi ini mempermudah pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan meminimalkan kesalahan operasional. Rasa bangga terhadap organisasi serta hubungan interpersonal yang harmonis antarpegawai pada akhirnya memicu motivasi batin untuk selalu mengingat hasil kerja yang harus dicapai dan menyelesaikan seluruh tanggung jawab secara produktif.
4. *Organizational citizenship behavior* terbukti secara sah bertindak sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menjembatani pengaruh antara *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa kapasitas kecerdasan emosional pegawai tidak serta-merta langsung berubah menjadi performa kerja yang efisien tanpa adanya tindakan nyata di lingkungan sosial organisasi. Kemampuan regulasi emosional yang matang terlebih dahulu dieksternalisasikan dalam

bentuk perilaku sukarela dan kepedulian sosial di tempat kerja. Ketika perilaku altruistik ini telah membudaya dan melahirkan ekosistem kerja yang kondusif serta bebas dari konflik, maka hambatan komunikasi antarpersonel akan tereduksi, yang pada akhirnya bermuara pada pencapaian standar kinerja pegawai yang jauh lebih tinggi dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S., & Shah, M. (2021). The impact of organizational citizenship behavior on employee retention and performance in teamwork-intensive sectors. *Journal of Management Studies*, 57(4), 789–803.
- Akinboye, J. O. (2002). *Creativity and innovation in life and the psychological principles for success in work place*. Sterling Horden Publishers.
- Al Arabi, K. S., Alsalhi, N. R., Al Qawasmi, A. A., Annamalai, N., & Al-Qatawneh, S. (2022). The effect of school principals' emotional intelligence (EI) on teachers' organizational citizenship behavior (OCB): A case study on the UAE school. *Social Space*, 22(3), 30–49.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behaviour on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 247–260.
- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170.
- Choudhary, R., & Kumari, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior in fostering innovative

- performance in knowledge-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 251–267.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- Gaddis, A. K. (2016). *Teacher organizational citizenship behavior and principal emotional intelligence: How they relate and interact* (Doctoral dissertation, University of Kansas).
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health, lifelong achievement*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Henriksen, D., Creely, E., & Henderson, M. (2020). Folk pedagogies for teacher transitions: Approaches to synchronous online learning in the wake of COVID-19. *Journal of Technology and Teacher Education*, 28(2), 201–209.
- Holmgren, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory. In C. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 17–34). John Wiley & Sons.
- Makvandi, A., Naderi, F., Makvandi, B., Pasha, R., & Ehteshamzadeh, P. (2018). Academic optimism and organizational citizenship behaviour amongst secondary school teachers. *The International Journal of Emotional Education*, 10(1), 164–166.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.), *Job stress and burnout* (pp. 29–40). Sage.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence* (pp. 396–420). Cambridge University Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behaviour: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Parayitam, S., Usman, S. A., Namasivaayam, R. R., & Naina, M. S. (2021).
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Simanjuntak, P. I., & Sadalia, I. (2020). The effect of emotional exhaustion and job satisfaction on employee performance at Telkomsel RTPO work unit in Sumatera area. *International Journal of Research and Review*, 7(1), 37–46.
- Twumasi, E., Adu, I. N., Kyei-Frimpong, M., & Sowah, N. (2025). Organisational culture and employee creativity: Do emotional intelligence and employee self-efficacy matter? *Journal of Humanities and Applied*

- Social Sciences. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1108/JHASS-01-2025-0019>
- Ugwu, F. O., Igbende, D. A., & Wakefield, J. (2017). Going beyond borders: Work centrality, emotional intelligence and employee optimism as predictors of organizational citizenship behavior. *Cogent Psychology*, 4(1), 1362805. <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1362805>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>
- Yadav, P., & Punia, B. K. (2021). A paradigm for validating organisational citizenship behaviour scale in Indian context. *FIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145211051166>
- Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High- performance work system and employee performance: The mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>