

Peran Mediasi OCB Pada Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pendidikan Kota Pekalongan)

Noor Chamidah¹, Suhana Suhana²

^{1,2}Universitas Stikubank Semarang

Email koresponden: noorchamidah7073@mhs.unisbank.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the role of OCB in mediating the influence of emotional intelligence and interpersonal communication on performance. The research object is employees at the Education Office of Pekalongan City. This study employs a quantitative explanatory approach, using primary data collected through questionnaires containing statements with responses measured on a Likert scale. A saturated sampling technique was applied, with a total of 83 civil servant respondents. The analytical tool used was SEM-PLS with SmartPLS version 4.1.1.6. The findings indicate that OCB partially mediates both the relationship between emotional intelligence and performance, as well as the relationship between interpersonal communication and performance. Emotional intelligence has a positive and significant effect on both performance and OCB, while interpersonal communication also exerts a positive and significant influence on performance and OCB. This study provides both theoretical and practical implications.

Keywords : Emotional intelligence, interpersonal communication, OCB, performance

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menguji bagaimana peran OCB dalam memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja. Objek penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kota Pekalongan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Jenis data yang digunakan adalah data primer dimana pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Jumlah responden adalah 83 orang ASN. Software yang digunakan sebagai alat analisis adalah SEM-PLS melalui SmartPLS versi 4.1.1.6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja maupun komunikasi personal terhadap kinerja. Kecerdasan emosional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja dan juga OCB. Komunikasi interpersonal juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan terhadap OCB. Penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis.

Kata kunci : Kecerdasan Emosional, Komunikasi Interpersonal, OCB, Kinerja

Pendahuluan

Kinerja individu merupakan cerminan dari potensi seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi (Samangun et al., 2024). Kinerja yang optimal tidak hanya menjadi ukuran keberhasilan personal, tetapi juga menjadi fondasi terciptanya kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi dituntut untuk mengelola potensi pegawai secara serius agar mampu mendukung pencapaian tujuan kolektif. Nilai-nilai dasar seperti BerAKHLAK (kolaboratif, harmonis, dan komunikatif) menjadi instrumen penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat, meningkatkan keterbukaan komunikasi, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi.

Dalam konteks birokrasi, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merefleksikan

efektivitas pelaksanaan tugas sesuai standar operasional. Pemerintah telah meluncurkan strategi seperti Employer Branding “Bangga Melayani Bangsa” dan penerapan Core Values ASN BerAKHLAK sebagai upaya reformasi manajemen ASN menuju tata kelola berkelas dunia. Hal ini menuntut setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD), termasuk Dinas Pendidikan, untuk menumbuhkan profesionalisme, kompetensi, dan akuntabilitas ASN melalui penguatan kecerdasan emosional serta komunikasi interpersonal.

Kecerdasan emosional terbukti menjadi faktor dominan dalam mendukung kesuksesan kerja, bahkan lebih besar kontribusinya dibanding kecerdasan intelektual. Menurut Hasibuan (2015:25) kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam mengelola emosi, termasuk menghadapi frustrasi,

mengendalikan perasaan, menjaga optimisme, serta membangun empati interpersonal melalui empati. Hal ini menjadi modal penting dalam menghadapi tekanan kerja. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja, meskipun terdapat temuan yang bervariasi, termasuk pengaruh negatif dalam kondisi tertentu. Beberapa peneliti seperti Parigi et al. (2022), Bello et al. (2024), dan Jinyoung Hwang (2024), sependapat bahwa kecerdasan emosional secara positif signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Borman & Westi (2021), Abdillah et al. (2022), dan Ridwan et al. (2024) menyampaikan hasil penelitiannya bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Sementara perihal komunikasi interpersonal, hasil penelitian yang dilakukan Erdiansyah et al. (2022), Fatmasari & Adha (2022), dan Kartini et al. (2024) menunjukkan hasil bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Sedangkan menurut Rahmawaty et al. (2021) berpendapat komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja setelah memediasi kecerdasan emosional. Penelitian lain yang dilakukan Junaidi & Zaluhsu (2021) dengan metode deskriptif kualitatif, juga membuktikan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh pada kinerja pegawai.

Temuan yang bervariasi memberikan indikasi adanya variabel mediasi. Pengaruh kecerdasan emosional dan komunikasi interpersonal pada kinerja pegawai bisa dimediasi oleh OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Putra et al. (2020), Dwi Heryudanto & Suratman (2022), Wiyono & Mutiara (2023), Ihsan (2024) dan Pasya et al. (2025). OCB merupakan perilaku sukarela pegawai yang mendukung efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kondusif, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan bersama. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa kecerdasan emosional dan komunikasi interpersonal tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan OCB yang kemudian memperkuat kinerja pegawai Anandita et al.

(2025), Hidayat et al. (2024) dan Putri et al. (2025). Dengan demikian, OCB berperan sebagai jembatan penting dalam hubungan antara kecerdasan emosional, komunikasi interpersonal, dan kinerja.

Tujuan penelitian ini secara umum untuk mengukur kemampuan penguasaan kecerdasan emosional dan tingkat efektifitas komunikasi interpersonal diantara pegawai di Dinas Pendidikan Kota Pekalongan melalui mediasi OCB. Adapun secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisa pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja, menguji dan menganalisa pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja, menguji dan menganalisa pengaruh kecerdasan emosional terhadap OCB, menguji dan menganalisa pengaruh komunikasi interpersonal terhadap OCB, menguji dan menganalisa pengaruh OCB terhadap kinerja, menguji dan menganalisa peran mediasi OCB dalam pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja, menguji dan menganalisa peran mediasi OCB dalam pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja.

Hasil penelitian diharapkan dapat meningkatkan pemahaman pentingnya menumbuhkan *softskill Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai roh yang menghidupkan organisasi, menjadi mediator penting yang mampu mendorong tingkat penguasaan kecerdasan emosional dan efektifitas komunikasi interpersonal antar pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja. Lebih lanjut hasil penelitian dapat diolah untuk memperoleh data peta kompetensi yang dapat dijadikan dasar pengembangan kapasitas sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan *Core Values* ASN BerAKHLAK dalam rangka mewujudkan pelayanan yang berkualitas di Dinas Pendidikan Kota Pekalongan. Secara akademik, penelitian ini dapat dijadikan bahan bacaan dalam penelitian selanjutnya dengan obyek penelitian yang berbeda, atau menambahkan variabel-variabel lain yang berpengaruh atau dengan metode alat ukur yang berbeda.

Tinjauan Pustaka dan Pengembangan hipotesis

Performance Management Theory

Teori manajemen kinerja Peter Drucker berpusat pada konsep *Management by Objectives* (MBO), yaitu penyelarasan tujuan organisasi dengan tujuan individu melalui partisipasi aktif, transparansi, dan pengukuran hasil yang jelas. Pendekatan ini menekankan bahwa kinerja terbaik tercapai bila setiap orang memahami sasaran yang disepakati bersama. Melalui partisipasi aktif, komunikasi terbuka, dan pengukuran hasil yang objektif, MBO mampu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif sekaligus meningkatkan efektivitas pencapaian organisasi.

Pada perkembangan berikutnya, Michael Armstrong menjelaskan dalam bukunya yang berjudul *Armstrong's Handbook of Performance Management*, bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang terstruktur dan terintegrasi untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi melalui penetapan tujuan yang jelas, pemantauan berkelanjutan, pemberian umpan balik dan penilaian konstruktif. Lebih lanjut Mathis dan Jackson menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang baik, selain harus mengintegrasikan penilaian kinerja, penghargaan, dan pelatihan, tetapi juga harus mampu membangun keterlibatan karyawan, membantu mereka memahami kontribusi pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta menyediakan dukungan yang diperlukan bagi keberhasilan mereka. Sejalan dengan ini, Milkovich dan Boudreau menambahkan bahwa peran komunikasi yang jelas, sangat penting untuk memberikan pemahaman ekspektasi karyawan dalam mengarahkan upaya bersama menuju suatu tujuan yang diharapkan. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diemban (Abdillah et al., 2022; Dendhana et al., 2023). Junaidi & Zaluhi (2021) memberikan perspektif yang lebih komprehensif dengan memandang kinerja sebagai prestasi kerja individu, kelompok, maupun organisasi, yang mencakup aspek kuantitas, kualitas, efisiensi, dan efektivitas

dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Social Exchange Theory

Teori *Social Exchange* yang dikemukakan oleh (Blau, 1964) berangkat dari asumsi bahwa interaksi sosial dalam organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik (*reciprocity*), di mana individu memberikan kontribusi tertentu dengan harapan memperoleh imbalan, baik berupa materi maupun non-materi. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa dihargai, diperlakukan adil, dan memperoleh dukungan dari organisasi maupun rekan kerja, mereka terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra-rol. Teori ini menekankan bahwa hubungan sosial dalam organisasi dibangun atas dasar pertukaran timbal balik yang berlandaskan kepercayaan, keadilan, dan rasa saling menghargai.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB menurut Organ (1988), diartikan sebagai perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan atas dasar sukarela, tidak diwajibkan dalam deskripsi pekerjaan, dan tidak selalu mendapat imbalan formal, tetapi sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006), OCB sebagai kesediaan karyawan untuk mengambil peran (*role*) yang melebihi peran utamanya dalam suatu organisasi, sehingga disebut sebagai perilaku peran ekstra (*extra-role*) (Anwar, 2021). Menurut Robbins & Judge, OCB merupakan perilaku diskresioner yang tidak menjadi bagian dari persyaratan pekerjaan formal, namun berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional dipahami sebagai kapasitas individu untuk mengenali, memahami, mengendalikan, serta memanfaatkan emosi diri sendiri maupun emosi orang lain secara efektif. Kemampuan ini mencakup kesadaran terhadap kondisi emosional, keterampilan dalam mengelola respons emosional, serta pemanfaatan emosi sebagai sarana untuk membangun hubungan interpersonal yang konstruktif, mendukung pengambilan keputusan dalam penyelesaian

masalah dan mendukung pencapaian tujuan. (Nalle & Apriliana, 2025).

Komunikasi Interpersonal

Menurut DeVito (2016), komunikasi interpersonal adalah proses dinamis di mana pesan dikirim dan diterima antara dua orang atau lebih melalui saluran verbal dan nonverbal. Armstrong menambahkan bahwa komunikasi adalah elemen inti dalam sistem manajemen kinerja yang mendorong kolaborasi dan kepercayaan (Armstrong & Taylor, 2013). Blau dalam *Social Exchange Theory* menyatakan Komunikasi interpersonal yang baik membangun kepercayaan dan keterikatan emosional antar karyawan.

Social Exchange Theory (Blau, 1964), menegaskan hubungan sosial yang positif mendorong timbal balik dalam bentuk perilaku sukarela yang mendukung organisasi, yang akhirnya meningkatkan kinerja. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan OCB sebagai variabel mediasi untuk mengetahui pengaruh hubungan pada variabel *independent* Kecerdasan Emosional dan Komunikasi Interpersonal dengan kinerja sebagai variabel *dependent*.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja

Goleman (1995) menegaskan bahwa kecerdasan emosional mencakup kemampuan mengelola emosi diri dan orang lain, yang berimplikasi pada efektivitas kerja. Bar-On (1998) menambahkan bahwa dimensi intrapersonal, interpersonal, adaptabilitas, manajemen stres, dan suasana hati umum berperan dalam menghadapi tekanan kerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi pada peningkatan kerja tim, komunikasi interpersonal, serta pengambilan keputusan yang lebih adaptif (Ouakouak et al., 2020; Tukiran et al., 2024). Dengan demikian, individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung mampu mengatasi tekanan kerja, menjaga motivasi, serta menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis pertama yang akan diuji dalam penelitian ini yaitu :

H₁ : Kecerdasan Emosional individu berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja

DeVito (2015) menyebut komunikasi interpersonal sebagai proses dinamis yang melibatkan pesan verbal dan nonverbal, yang memengaruhi efektivitas kerja. Robbins (2006) menekankan bahwa kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja dipengaruhi oleh interaksi antar individu. Komunikasi yang efektif memperkuat koordinasi, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan kerja sama antarpegawai.

Penelitian terdahulu, menegaskan bahwa komunikasi interpersonal yang baik meningkatkan kolaborasi tim, efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. (Wijayanti, 2021; Najih et al., 2023).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis kedua yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

H₂ : Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap OCB

Individu dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih empatik, mampu mengendalikan emosi, serta memiliki keterampilan sosial yang baik (Goleman, 1995; Bar-On, 1998). Kondisi ini mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik, dan berpartisipasi aktif dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional merupakan prediktor penting bagi munculnya OCB (Muzamil & Ahmad Shah, 2025). Hal ini sebagaimana hipotesis ketiga yang akan diuji dalam penelitian ini yaitu :

H₃ : Kecerdasan Emosional individu berpengaruh positif terhadap OCB.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap OCB

Komunikasi interpersonal yang efektif menciptakan iklim kerja harmonis, memperkuat kepercayaan, dan mendorong kerja sama antarpegawai. Hal ini berimplikasi pada meningkatnya perilaku ekstra peran seperti altruism dan courtesy (Robbins & Judge, 2013). Penelitian terdahulu menegaskan bahwa komunikasi interpersonal yang baik memperkuat komitmen organisasi

dan meningkatkan kecenderungan pegawai untuk melakukan OCB (Wijayanti, 2021).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis keempat yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

H₄ : Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif OCB.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja

OCB dipahami sebagai perilaku ekstra peran yang dilakukan secara sukarela, tidak tercantum dalam deskripsi formal pekerjaan, namun mendukung efektivitas organisasi (Organ, 1988; Robbins & Judge, 2018). Dimensi OCB seperti altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, dan civic virtue terbukti meningkatkan kolaborasi, mengurangi konflik, serta memperkuat komitmen organisasi (Hamzah, 2021; Aryaningtyas, 2019). Penelitian empiris menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat OCB tinggi mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja tim (Robbins & Judge, 2013). Hal ini sejalan munculnya hipotesis kelima yang akan diuji dalam penelitian ini yaitu :

H₅ : *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja melalui OCB

OCB berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh kecerdasan emosional dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja. Pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi dan komunikasi interpersonal yang baik lebih cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

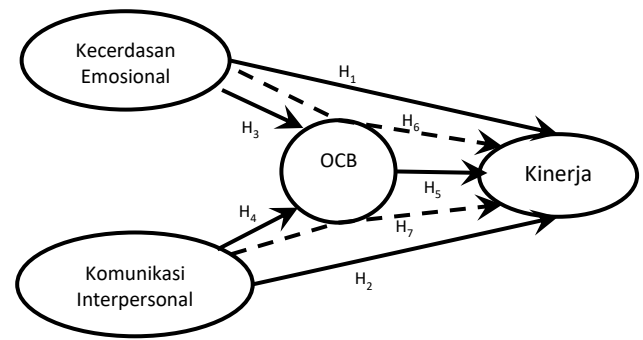
Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis keenam ketujuh yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

H₆ : Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui OCB.

H₇ : Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui OCB.

Model Penelitian

Model penelitian yang menggambarkan hubungan variabel dalam proses analisis yang dilakukan sebagai berikut :



Gambar 1
Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan April 2026 dengan obyek penelitian pegawai di jajaran Kantor Dinas Pendidikan Kota Pekalongan yang terdiri Pejabat Struktural, Pegawai JPT, Pegawai JFU/Pelaksana, Pengawas, Penilik, Pamong Belajar, PPPK dan PPPK Paruh Waktu dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner dan penjangkaran jawaban melalui link google form yang dikirim ke *WhatsApp Group*, bahwa formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Sugiyono, 2019). Instrumen penelitian berupa kuesioner disusun dengan menggunakan skala likert. Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan Kota Pekalongan, menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode sampling jenuh atau sensus sehingga sampel dalam penelitian ini sebanyak jumlah populasi yaitu 83 pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan Kota Pekalongan yang berstatus ASN (PNS, PPPK dan PPPK Paruh Waktu).

Variabel bebas terdiri dari Kecerdasan Emosional (X₁) dan Komunikasi Interpersonal (X₂). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y₁) sebagai variabel *intervening* dan Kinerja (Y₂) sebagai variabel terikat. Variabel-variabel ini selanjutnya didefinisikan dengan memberikan batasan atau arti suatu variabel dan mengidentifikasi ciri-ciri yang harus dipelajari untuk mengukur variabel tersebut (Hikmawati, 2020; Purba & Simanjuntak, 2012).

Kecerdasan emosional dalam penelitian ini didefinisikan berdasarkan Teori Bar-On, yang menguraikan kecerdasan emosional ke dalam lima dimensi utama, yaitu (1) *Intrapersonal*, (2) *Interpersonal*, (3) Kemampuan beradaptasi, (4) Manajemen stres dan (5) Suasana hati umum (Tirri & Nokelainen, 2011) dan diukur menggunakan *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. Pendekatan Teori Bar-On, menurut penulis tepat untuk mengukur kemampuan mengontrol emosi, memotivasi diri sendiri, mengendalikan dorongan hati dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik, terlebih ketika terjadi penumpukan beban kerja yang berlebih dan adanya tuntutan kerja yang mendesak harus selesai dalam waktu cepat (Hakim et al., 2020).

Komunikasi Interpersonal menurut DeVito (2016), merupakan proses pertukaran pesan secara dinamis melalui saluran verbal dan nonverbal, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh yang berlangsung secara tatap muka sehingga terjadinya umpan balik secara *real-time*. Pengukuran komunikasi interpersonal menggunakan lima dimensi utama Teori DeVito, yaitu Keterbukaan (*openness*), Empati (*empathy*), Dukungan (*supportiveness*), Rasa Positif (*costiveness*), dan Kesetaraan (*equality*).

OCB dalam penelitian ini dipahami sebagai perilaku sukarela karyawan yang tidak tercantum secara formal dalam uraian tugas, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Menurut Robbins & Judge, OCB terdiri atas lima dimensi utama, yaitu: *altruism* (altruisme), *conscientiousness* (kepatuhan), *sportsmanship* (sportivitas), *courtesy* (kesopanan), dan *civic virtue* (kebakikan organisasi).

Kinerja selama periode waktu tertentu untuk tugas dan tanggung jawab (Wijaya et al., 2021). Pengukuran kinerja yang tepat berdasarkan definisi ini meliputi Kuantitas kerja (*Quantity of Work*), Kualitas kerja (*Quality of Work*), Pengetahuan pekerjaan (*Job Knowledge*), Kreativitas (*Creativitas*), Kerja sama (*Coorporation*), Silitonga, (2020), Marfiani et al. (2023).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) untuk menguji

keterkaitan antarvariabel penelitian, dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.6. Metode PLS dipandang sebagai alternatif dari SEM berbasis kovarian, karena berorientasi pada varian dalam pengujian hipotesis. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui model pengukuran (*outer model*), sedangkan pengujian hipotesis menggunakan model struktural (*inner model*) yang berfungsi sebagai model prediksi atau uji kausalitas.

Analisis outer model meliputi uji validitas konvergen (*convergent validity*) yang terdiri dari Nilai Loading Factor dan *Average Variance Extracted* (AVE), validitas diskriminan (*discriminant validity*) yang terdiri dari *Cross-loading*, *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), serta uji reliabilitas menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Adapun untuk analisis inner model yang bertujuan untuk menilai hubungan antar konstruk laten yang telah ditetapkan dalam model konseptual penelitian, sekaligus menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Hair et al., 2017), yang terdiri dari *R-Square Adjusted* (*Adjusted R²*), uji signifikansi (Pengujian Hipotesis) dan Uji F square/*Effect Size*.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

1. Analisis Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional (X₁)

Kuesioner yang mengukur variabel Kecerdasan Emosional (X₁) terdiri dari 30 butir pernyataan yang merepresentasikan lima dimensi utama berdasarkan pendekatan Teori Bar-On, dengan pengukuran menggunakan *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. Dari hasil pengisian kuesioner skor rata-rata sebesar 4,33 juga berada dalam kategori "Sangat Tinggi", kecuali item X_{1.2}, X_{1.4}, X_{1.5}, X_{1.7} dan X_{1.26} yang berada di kategori "Tinggi". Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai tingkat kecerdasan emosional yang sangat tinggi, terutama dalam tanggung jawab, menjaga hubungan baik, menyesuaikan prioritas sesuai tuntutan situasi, dan bersyukur atas hal-hal positif.

2. Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Interpersonal (X_2)

Kuesioner untuk mengukur variabel Komunikasi Interpersonal (X_2) terdiri atas 10 butir pernyataan yang merefleksikan lima dimensi utama menurut Teori DeVito, dengan hasil skor rata-rata sebesar 4,37 berada dalam kategori "Sangat Tinggi", menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang sangat baik, ditunjukkan dengan keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan dalam interaksi.

3. Analisis Deskriptif Variabel OCB (Y_1)

Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban responden atas 15 item pernyataan kuesioner yang disusun berdasarkan Teori Robbins & Judge meliputi lima dimensi, dengan hasil bahwa skor rata-rata sebesar 4,09 berada dalam kategori "Tinggi", terdapat 10 item berada di kategori "Tinggi" dan 5 item berada di kategori "Sangat Tinggi". Analisis ini menunjukkan bahwa responden merasakan tingkat OCB cukup tinggi, dengan kekuatan pada kesadaran untuk terus meningkatkan hasil kerja dari waktu ke waktu, mampu menjaga hubungan baik, menghargai pendapat orang lain dan berusaha menghindari kesalahpahaman sebagaimana terangkum dalam dimensi *Courtesy* dan komitmen terhadap organisasi (*civic virtue*) yang ditunjukkan dari rasa tanggungjawab dalam menjaga nama baik organisasi, menjadi menguat peran OCB meski pada area kesediaan bekerja ekstra tanpa imbalan ($Y_{1.6}$) dan menggantikan rekan kerja ($Y_{1.2}$) masih diperlukan penguatan.

4. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y_2)

Tingkat kinerja digambarkan melalui jawaban responden terhadap 15 butir pernyataan kuesioner dengan hasil Skor rata-rata sebesar 4,24 juga dalam kategori "Sangat Tinggi". Item $Y_{2.2}$, $Y_{2.4}$, $Y_{2.9}$, $Y_{2.11}$, $Y_{2.12}$, dan $Y_{2.13}$ berada di kategori "Tinggi". Secara hasil analisa ini menunjukkan bahwa kinerja responden sangat tinggi, terutama dalam kolaborasi, menghargai kontribusi tim, dan penerapan umpan balik. Area yang perlu diperhatikan adalah pencapaian kuantitas tugas, kualitas hasil kerja,

penguasaan teknologi, solusi atas masalah yang masih memerlukan revisi dan inovasi metode baru.

Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan

Convergent validity dapat dievaluasi menggunakan *loading factor* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. *Outer loading* diukur melalui korelasi antara skor indikator (instrumen) dengan konstruk laten yang diwakilinya. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun, nilai dalam kisaran 0,60–0,70 masih dapat diterima apabila memenuhi kriteria *composite reliability* dan *average variance extracted (AVE)*. Validitas konvergen dianggap terpenuhi apabila nilai *AVE* melebihi 0,50 (Hair et al., 2017)

Hasil *Outer Loading Uji Convergent Validity*, sebagian besar nilai outer loading berada di atas 0,70 sehingga dapat dikategorikan "baik" dan memenuhi kriteria validitas indikator. Enam indikator lainnya memiliki nilai *outer loading* antara 0,60–0,70, yang masih dianggap valid apabila konstruk terkait memenuhi kriteria *composite reliability* dan *average variance extracted (AVE)*, yaitu item $X_{1.1}$ (0,6993), $X_{1.7}$ (0,6315), $X_{1.13}$ (0,6592), $X_{2.2}$ (0,6726), $Y_{1.7}$ (0,6653) dan $Y_{2.11}$ (0,6964). Variabel dinyatakan valid apabila memiliki nilai *average variance extracted (AVE)* lebih besar dari 0,50, hasil AVE Uji *Convergent Validity* sebagai berikut :

Tabel 1 Hasil AVE Uji *Convergent Validity*

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Kecerdasan Emosional (X_1)	0,564	Valid
Komunikasi Interpersonal (X_2)	0,679	Valid
OCB (Y_1)	0,656	Valid
Kinerja (Y_2)	0,601	Valid

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026

Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,50, sehingga keempat variabel dapat dikategorikan valid. Dengan demikian, *outer loading* pada item $X_{1.1}$, $X_{1.7}$, $X_{1.13}$, $X_{2.2}$, $Y_{1.7}$ dan $Y_{2.11}$ dipertimbangkan untuk dapat dipertahankan karena variabel X_1 , X_2 , Y_1 dan Y_2 masih memenuhi kriteria validitas konvergen berdasarkan nilai *AVE*.

Uji validitas diskriminan dilakukan melalui beberapa pendekatan, antara lain nilai cross-loading, kriteria Fornell–Larcker, serta *Heterotrait–Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT).

Indikator atau pernyataan dinyatakan valid apabila nilai *cross loading* terhadap konstruk atau variabel yang diwakilinya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya. Nilai *cross-loading* dari pernyataan yang diujikan dengan hasil menunjukkan bahwa setiap item variabel memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk atau variabelnya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain sehingga mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang baik serta mampu membedakan antar konstruk secara efektif. Dengan demikian, instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas.

Berikutnya validitas dikriminan menurut kriteria *Fornell–Larcker* dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil *Fornell–Larcker* Uji *Discriminant Validity*

Variabel	Kecerdasan Emosional (X1)	Kinerja (Y2)	Komunikasi Interpersonal (X2)	OCB (Y1)
Kecerdasan Emosional (X1)	0,751			
Kinerja (Y2)	0,690	0,775		
Komunikasi Interpersonal (X2)	0,577	0,803	0,824	
OCB (Y1)	0,605	0,834	0,833	0,810

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026

Pengujian validitas diskriminan selanjutnya yaitu *Heterotrait–Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) merupakan ukuran yang diperoleh dari rata-rata korelasi antar indikator yang mengukur konstruk berbeda (*heterotrait-heteromethod*), dibandingkan dengan rata-rata geometrik korelasi antar indikator yang mengukur konstruk yang sama (*monotrait-heteromethod*) (Henseler et al., 2015). Adapun hasilnya sebagai berikut :

Tabel 3 Hasil HTMT Uji *Discriminant Validity*

Variabel	Kecerdasan Emosional (X1)	Kinerja (Y2)	Komunikasi Interpersonal (X2)	OCB (Y1)
Kecerdasan Emosional (X1)				
Kinerja (Y2)	0,708			
Komunikasi Interpersonal (X2)	0,594	0,839		
OCB (Y1)	0,615	0,868	0,872	

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026

Hasil pengujian nilai HTMT dibawah 0,90, menunjukkan korelasi *heterotrait-heteromethod* lebih kecil dari korelasi *monotrait-heteromethod* sehingga menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu melalui perhitungan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Ketr
Kecerdasan Emosional (X1)	0,973	0,974	0,975	Reliable
Komunikasi Interpersonal (X2)	0,947	0,949	0,955	Reliable
OCB (Y1)	0,962	0,964	0,966	Reliable
Kinerja (Y2)	0,952	0,954	0,957	Reliable

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026

Hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* penelitian ini berada di atas 0,70. Temuan ini menunjukkan bahwa indikator pada konstruk tersebut dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut. Selain itu, nilai *composite reliability* menjadi dasar bagi indikator dengan outer loading pada kisaran 0,60–0,70 untuk tetap dipertahankan dalam model, sepanjang validitas konvergen melalui AVE juga terpenuhi. (Hair et al., 2017). Mengingat reliabilitas komposit telah memenuhi kriteria, untuk konstruk X₁ dengan nilai 0,974 (rho_a) dan 0,975 (rho_c) serta konstruk X₂ dengan nilai 0,949 (rho_a) dan 0,955 (rho_c), yang

keduanya juga memenuhi validitas konvergen berdasarkan AVE, maka *outer loading* pada item $X_{1.1}$, $X_{1.7}$, $X_{1.13}$, $X_{2.2}$, $Y_{1.7}$ dan $Y_{2.11}$ dinyatakan layak dipertahankan dalam model penelitian.

Uji Validasi Model Fit

Hasil uji validasi model fit pada penelitian ini sebagaimana tampak dalam tabel berikut :

Tabel 5 Hasil *Uji Model Fit*

Parameter	Rule of Thumb	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	Lebih Kecil dari 0.08	0,072	Fit

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026

Model penelitian ini dinilai layak digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten karena mampu merepresentasikan data secara akurat serta menunjukkan kemampuan prediktif yang memadai. Nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0,072, yang lebih rendah dari ambang batas maksimum 0,08, mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik antara data yang diobservasi dengan model yang dihipotesiskan.

R-Square Adjusted (Adjusted R²)

Hasil pengujian Adjusted R² dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 6 Hasil Uji *R-Square Adjusted (Adjusted R²)*

Variabel Dependen	R-Square Adjusted	R-Square
Kinerja (Y ₂)	0,775	0,767
OCB (Y ₁)	0,718	0,711

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026

Nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,767 untuk variabel Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa 76,7% variasi pada kinerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sedangkan 23,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor di luar model. Temuan tersebut mengindikasikan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dengan kinerja. Untuk variabel OCB, nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,711 menunjukkan bahwa 71,1% variasi OCB dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sedangkan

28,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal. Nilai tersebut merefleksikan hubungan yang kuat, sehingga model dinilai mampu menjelaskan sebagian besar faktor yang memengaruhi OCB, meskipun masih terdapat kontribusi dari luar model.

Uji Signifikansi (Pengujian Hipotesis)

Pengujian signifikansi untuk menilai hubungan langsung antar konstruk laten sekaligus menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik bootstrapping yang dijalankan dengan menggunakan SmartPLS versi 4.1.1.6, di mana nilai t-statistic dan p-value menjadi dasar penentuan signifikansi hubungan antar konstruk. Hipotesis dinyatakan diterima apabila t-statistic $\geq 1,96$ atau p-value $\leq 0,05$ pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2017). Hasil pengolahan data pada tahap pengujian ini dikategorikan ke dalam dua bentuk utama, yaitu :

1. Hasil *Bootstrapping* Efek Langsung (*Direct Effect*)

Berdasarkan pengujian analisa koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hubungan langsung antar konstruk sebagai berikut :

Tabel 7 Hasil *Path Coefficient Bootstrapping direct effect*

Koefisien Jalur	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Ket
Kecerdasan Emosional (X1) -> Kinerja (Y2)	0,259	3,652	0,000	Positif Signifikan, H1 Diterima
Kecerdasan Emosional (X1) -> OCB (Y1)	0,186	3,019	0,003	Positif Signifikan, H2 Diterima
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kinerja (Y2)	0,293	2,689	0,007	Positif Signifikan, H3 Diterima
Komunikasi Interpersonal (X2) -> OCB (Y1)	0,726	11,634	0,000	Positif Signifikan, H4 Diterima
OCB (Y1) -> Kinerja (Y2)	0,433	3,788	0,000	Positif Signifikan, H5 Diterima

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026

Dari tabel di atas menunjukkan hasil positif pada seluruh nilai koefisien, t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ yang mendukung diterimanya seluruh hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

- H₁ : yang menyatakan Kecerdasan Emosional (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y₂).
- H₂ : yang menyatakan Kecerdasan Emosional (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Y₁)
- H₃ : yang menyatakan Komunikasi Interpersonal (X₂) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y₂)
- H₄ : yang menyatakan Komunikasi Interpersonal (X₂) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (Y₁)
- H₅ : yang menyatakan bahwa OCB (Y₁) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja (Y₂)

2. Hasil Bootstrapping Efek tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hasilnya sebagaimana tabel berikut :

Tabel 8 Hasil *Path Coefficient Bootstrapping Indirect Effect*

Koefisien Jalur	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket
Kecerdasan Emosional (X ₁) -> OCB (Y ₁) -> Kinerja (Y ₂)	0,081	2,253	0,024	Positif Signifikan, H6 Diterima
Komunikasi Interpersonal (X ₂) -> OCB (Y ₁) -> Kinerja (Y ₂)	0,314	3,576	0,000	Positif Signifikan, H7 Diterima

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026

Hasil nilai koefisien menunjukkan positif, t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 yang mendukung diterimanya hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut :

- H₆ : Kecerdasan Emosional (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y₂) melalui OCB (Y₁)
- H₇ : Komunikasi Interpersonal (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y₂) melalui OCB (Y₁)

Effect Size (f²)

Interpretasi nilai f² mengikuti pedoman Cohen (2013), yakni “sangat kecil” apabila f² < 0,02; “kecil” jika 0,02 ≤ f² < 0,15; “sedang” apabila 0,15 ≤ f² < 0,35; dan “besar” jika f² ≥ 0,35. Digunakan untuk menilai besaran pengaruh spesifik variabel independen terhadap kemampuan prediktif variabel

dependen. Hasil penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 9 Hasil Uji *Effect Size (f²)*

Variabel	Kinerja (Y ₂)	OCB (Y ₁)	Interpretasi
Kecerdasan Emosional (X ₁)	0,184	0,082	Efek Sedang terhadap Kinerja; Efek Kecil terhadap OCB
Komunikasi Interpersonal (X ₂)	0,113	1,244	Efek Kecil terhadap Kinerja; Efek Besar terhadap OCB
OCB (Y ₁)	0,236		Efek Sedang terhadap Kinerja

Sumber : Data diolah dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kinerja paling kuat dipengaruhi oleh OCB, sementara OCB paling kuat dibentuk oleh komunikasi interpersonal. Kecerdasan emosional berperan dalam membangun OCB meski relatif kecil, namun efek langsungnya terhadap kinerja cukup signifikan. OCB terbukti menjadi mediator yang signifikan, yang memberikan kontribusi terhadap kinerja cukup baik. Dengan demikian, pengembangan kecerdasan emosional dan peningkatan komunikasi interpersonal merupakan strategi utama untuk memperkuat OCB yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi.

Pembahasan

1. Pengaruh Kecerdasan Emosional (X₁) terhadap Kinerja (Y₂) dan Pengaruh Kecerdasan Emosional (X₁) terhadap OCB (Y₁)

Hasil kuesioner menunjukkan skor rata-rata kategori “Sangat Tinggi”, dengan mayoritas responden memilih “Setuju” dan “Sangat Setuju” pada indikator EQ-i Bar-On. Temuan ini menegaskan bahwa pegawai memiliki kemampuan mengenali emosi, mengelola konflik, serta menjaga hubungan interpersonal secara efektif. Pada item “*Saya bertanggung jawab penuh atas pilihan yang saya buat*” (X_{1.8}) memperoleh persentase tinggi pada kategori “Sangat Setuju”. Hal ini mendukung teori Bar-On bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam menghadapi tekanan kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Indikator “*Saya berkomitmen meningkatkan keterampilan yang saya*

miliki” (X_{1.10}) memperoleh 52% Setuju dan 45% Sangat Setuju. Temuan ini mendukung hipotesis H₁ bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja, karena pegawai mampu mengelola emosi dan bertanggung jawab atas tindakannya.

Indikator *“Saya menjaga hubungan baik dengan orang lain”* (X_{1.16}) memperoleh 51% Sangat Setuju dan Indikator *“Saya menyelesaikan konflik secara dewasa dan terukur”* (X_{1.17}) menunjukkan 48% Setuju dan 45% Sangat Setuju. Hasil ini mendukung hipotesis H₃ bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap OCB, karena kemampuan mengelola emosi mendorong perilaku sukarela yang mendukung kinerja organisasi.

2. Pengaruh Komunikasi interpersonal (X₂) terhadap Kinerja (Y₂) dan Pengaruh Komunikasi interpersonal (X₂) terhadap OCB (Y₁)

Dari jawaban kuesioner menunjukkan Rata-rata skor komunikasi interpersonal juga berada pada kategori “Sangat Tinggi”. Indikator keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan tercermin dalam jawaban responden. Item *“Saya terbuka menerima masukan yang disampaikan oleh lawan bicara”* (X_{2.1}) menunjukkan dominasi jawaban “Sangat Setuju” (51%). Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kemampuan komunikasi yang mendukung kolaborasi, sesuai dengan teori DeVito tentang komunikasi interpersonal sebagai proses dinamis yang memungkinkan terciptanya pemahaman bersama.

Indikator *“Saya terbuka menerima masukan yang disampaikan oleh lawan bicara”* (X_{2.1}) memperoleh jawaban 51% Sangat Setuju. Sedangkan Indikator *“Saya percaya diri ketika menyampaikan pendapat kepada orang lain”* (X_{2.2}) menunjukkan 63% Setuju. Jawaban ini mendukung hipotesis H₂ bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja, karena keterbukaan dan kepercayaan diri meningkatkan efektivitas kerja tim.

Adapun indikator *“Saya memberi dorongan semangat ketika teman menghadapi masalah”* (X_{2.5}) memperoleh

jawaban Sangat Setuju sebesar 51%. Dan indikator *“Saya memperlakukan semua orang dalam diskusi dengan setara”* (X_{2.9}) menunjukkan sebesar 47% jawaban Setuju dan 47% jawaban Sangat Setuju. Hal ini mendukung hipotesis H₄ bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap OCB, karena empati dan kesetaraan mendorong munculnya perilaku ekstra peran.

3. Pengaruh OCB (Y₁) terhadap Kinerja (Y₂)

Jawaban responden menunjukkan skor rata-rata OCB berada pada kategori “Tinggi”, dengan kecenderungan responden memilih “Setuju”. Dimensi *courtesy* dan *civic virtue* tampak menonjol, misalnya pada item *“Saya merasa bertanggungjawab untuk menjaga nama baik organisasi”* (Y_{1.14}) yang memperoleh 53% jawaban “Setuju” dan 40% “Sangat Setuju”. Namun, indikator *kesediaan bekerja ekstra tanpa imbalan* (Y_{1.6}) relatif lebih rendah, menunjukkan bahwa aspek altruism masih perlu diperkuat. Temuan ini sejalan dengan Robbins & Judge (2018) yang menekankan OCB sebagai perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Indikator *“Saya berusaha meningkatkan hasil kerja saya dari waktu ke waktu”* (Y_{1.4}) menunjukkan 42% menjawab Setuju dan 41% menjawab Sangat Setuju. Sedangkan Indikator *“Saya merasa bertanggungjawab untuk menjaga nama baik organisasi”* (Y_{1.14}) memperoleh 53% Setuju dan 40% Sangat Setuju. Hasil ini mendukung hipotesis H₅ bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja, karena komitmen menjaga nama baik organisasi dan peningkatan hasil kerja berkontribusi pada efektivitas organisasi.

4. Kinerja Pegawai (Y₂)

Jawaban dari kuesioner menunjukkan Rata-rata skor kinerja berada pada kategori “Sangat Tinggi”, dengan dominasi jawaban “Setuju” dan “Sangat Setuju”. Indikator kolaborasi, penerapan umpan balik, serta pemahaman SOP menunjukkan hasil positif. Kinerja pegawai sangat tinggi, terutama dalam aspek kolaborasi dan penerapan umpan balik. Namun, beberapa item seperti *“Hasil kerja saya jarang*

membutuhkan perbaikan atau revisi” (Y_{2.4}) dan *“Saya menguasai teknologi, perangkat atau software yang diperlukan untuk pekerjaan”* (Y_{2.9}) masih relatif lebih rendah. Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan kompetensi teknis dan inovasi metode kerja guna penguatan penguasaan teknologi dan kualitas hasil kerja.

5. Peran Mediasi OCB (Y₁) dalam Hubungan Kecerdasan Emosional (X₁) dan Komunikasi Interpersonal (X₂) terhadap Kinerja (Y₂)

Temuan penelitian ini ditunjukkan pada indikator OCB *“Saya tetap bekerja dengan disiplin walaupun tidak diawasi langsung”* (Y_{1.5}) memperoleh jawaban 41% Setuju dan 39% Sangat Setuju. Dan indikator Kinerja *“Saya menerima dan menerapkan umpan balik untuk meningkatkan kualitas kerja”* (Y_{2.6}) menunjukkan 61% menjawab Setuju dan 35% menjawab Sangat Setuju. Hal ini mendukung hipotesis H₆ bahwa OCB memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja, karena disiplin dan penerimaan umpan balik memperkuat hubungan keduanya.

Adapun Indikator OCB *“Saya menjaga hubungan baik dengan semua orang di tempat kerja”* (Y_{1.10}) memperoleh jawaban 49% menyatakan Setuju dan 45% menyatakan Sangat Setuju. Sedangkan indikator kinerja *“Saya aktif mencari cara baru untuk meningkatkan kualitas output”* (Y_{2.7}) menunjukkan 59% menjawab Setuju dan 37% menjawab Sangat Setuju. Hasil ini mendukung hipotesis H₇ bahwa OCB memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja, karena hubungan baik dan inovasi kerja memperkuat kontribusi interpersonal terhadap hasil kerja.

Temuan ini mendukung hipotesis penelitian bahwa OCB berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kecerdasan emosional, komunikasi interpersonal, dan kinerja. Pegawai dengan kecerdasan emosional dan komunikasi interpersonal yang baik cenderung menunjukkan perilaku OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi.

Kesimpulan

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kecerdasan emosional memperkuat motivasi, ketahanan, dan interaksi kerja, sementara komunikasi interpersonal yang terbuka dan empatik mendorong terciptanya hubungan kerja harmonis. OCB sendiri terbukti menjadi mekanisme perekat yang meningkatkan kolaborasi, kepercayaan, dan perilaku ekstra peran, sehingga memperkuat efektivitas organisasi.

Dari sisi implikasi teoritis, penelitian ini memperluas *Performance Management Theory* dengan menambahkan dimensi emosional dan relasional sebagai determinan kinerja. Kecerdasan emosional diposisikan sebagai fondasi strategis, komunikasi interpersonal sebagai mekanisme transformatif, dan OCB sebagai mediator penting yang menjelaskan hubungan keduanya dengan kinerja. Temuan ini menegaskan perlunya organisasi mengembangkan kecerdasan emosional sekaligus memperkuat keterampilan komunikasi interpersonal untuk meningkatkan OCB dan kinerja.

Secara praktis, organisasi disarankan menyelenggarakan pelatihan manajemen emosi, empati, dan keterampilan sosial, serta membangun budaya komunikasi terbuka dan forum interaksi antarpegawai. Integrasi kecerdasan emosional, komunikasi interpersonal, dan OCB ke dalam sistem manajemen kinerja akan membantu organisasi bertransformasi menuju kinerja berkelanjutan berbasis proses sosial-emosional yang sehat.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain konteks yang terbatas pada satu instansi, desain *cross-sectional* yang hanya menangkap data pada satu titik waktu, penggunaan instrumen berbasis persepsi diri yang rawan bias, serta model penelitian yang belum memasukkan variabel lain seperti budaya organisasi atau sistem reward. Selain itu, pengukuran OCB dan kinerja masih berbasis persepsi, bukan indikator objektif.

Untuk agenda penelitian mendatang, disarankan menambahkan variabel psikologis dan organisasi lain (misalnya resiliensi, kepemimpinan transformasional, atau kepuasan kerja), menggunakan desain longitudinal atau quasi-eksperimental untuk memperkuat bukti kausalitas, memperluas studi ke berbagai jenis organisasi agar hasil lebih generalis, serta mengombinasikan metode kuantitatif dengan kualitatif (*mixed methods*) guna menggali makna OCB dalam praktik sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, D., Chamariyah, & Subijanto. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Personel Kepolisian Resort (Polres) Sampang Yang Dimediasi Oleh Disiplin Kerja. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 1(4), 203–218. <https://doi.org/10.30640/digital.v1i4.545>
- Anandita, S. R., Rachmadani, D. P. R., & Fadhli, K. (2025). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komunikasi Interpersonal terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Organisasi Santri (Studi Kasus PPP. Al-Fathimiyyah Bahrul Ulum Tambakberas Jombang). *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(2), 332–346. <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/jurmie>
- Anwar. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. In *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan Juripol* (Vol. 4).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2013). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Ashford Colour press Ltd. www.koganpage.com
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*. <https://www.researchgate.net/publication/6509274>
- Bello, F., Ibrahim, A. D., Ibrahim, Y. M., Adogbo, K. J., & Kolo, B. A. (2024). Influence of team emotional intelligence on the performance of construction design teams. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 14(2), 1–18. <https://doi.org/10.36615/jcpmi.v14i2.1906>
- Borman, R., & Westi. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Budaya Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Palu Mitra Utama (PMU). *Jurnal Sinar Manajemen*, 8(2), 138–145. <https://doi.org/10.56338/jsm.v8i2.1648>
- Dendhana, N. V. T., Lumanauw, B., & Lumintang, G. G. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Asn Tenaga Kependidikan Di Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sam Ratulangi. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(4), 462–472. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51594>
- DeVito, J. A. . (2016). *The Interpersonal Communication Book* (14th ed.). Pearson Education Limited. www.pearsonglobaleditions.com
- Dwi Heryudanto, T., & Suratman, A. (2022). *Pengaruh Komitmen dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Project Child Indonesia* (Vol. 01, Number 06). <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Erdiansyah, Robyardi, E., Mayasari, V., & Sari, I. D. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank SumseI Babel Kantor Cabang Jakabaring Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 19(3), 383–394. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v19i3.9461>
- Fatmasari, & Adha, W. M. (2022). Dimensi Komunikasi Interpersonal dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 5(1), 119–124. <https://doi.org/10.31605/mandar.v5i1.2153>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on*

partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publication.

- Hakim, A. A. A., Rizki, S. D., & Sura, T. M. (2020). Komunikasi, Kecerdasan Emosional Dan Kinerja Pegawai: Studi Empiris Pada Dinas Sumberdaya Air Bina Marga Sulawesi Tenggara. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 091–099. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.2025>
- Hasibuan, Malayu S.P, 2015. Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi, Bumi Aksara:Jakarta
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hidayat, U. R., Karmila, M., & Barlian, B. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di PT. Asia Tritunggal Jaya Cihideung. *Jurnal Pakar Manajemen*, 1(1), 1–12.
- Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian* (1st ed., Vol. 4). PT. RajaGrafindo Persada. www.rajagrafindo.co.id
- Ihsan, N. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kecamatan di Pulau Kundur Kabupaten Karimun). *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, XII(3), 347–357. <http://journal.unismuh.ac.id/index.php/equilibrium>
- Jinyoung Hwang. (2024). The role of emotional intelligence in team dynamics. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(2), 1396–1406. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.13.2.1875>
- Junaidi, & Zaluoku, L. W. (2021). The Role Of Interpersonal Communication Of Leaders And Subordinates In Improving Work Productivity During The Pandemic. *Jurnal Ilmu Komunikasi Network Media*, 4(2), 66–83. <https://doi.org/10.46576/jnm.v4i2.1406>
- Kartini, T. M., Setiawan, I., & Esthi, R. B. (2024). The Influence Of Interpersonal Communication, Organizational Culture And Rewards On Employee Work Performance. *Jurnal Ekonomi*, 13, 2024. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i03>
- Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marfiani, Amalia, D., & Sitorus, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Plastrade World. *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA*, 6(2), 162–171. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i2.2348>
- Nalle, A. P., & Apriliana, I. P. A. (2025). Konseling Kelompok Teknik Symbolic Modelling untuk Meningkatkan Kecerdasan Emosional Siswa Kejuruan; Efektifkah? *Indonesian Journal of Educational Counseling*, 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.30653/001.202591.410>
- Notoatmodjo, S. 2015. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington.
- Parigi, H., Priyati, R. Y., & Hidayat, N. (2022). Kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosional serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. In *Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Manajemen* (Vol. 18, Number 4).
- Pasya, D. D., Lukito, H., & Rivai, H. A. (2025). Pengaruh Emotional Intelligence dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perawat dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi Studi pada Perawat RSUD dr. Rasidin Kota Padang. *Journal Publicuho*, 8(3), 2043–2055. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i3.932>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A

- Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Purba, E. F., & Simanjuntak, P. (2012). *Metode Penelitian* (2nd ed., Vol. 2). Percetakan SADIA. <https://repository.uhn.ac.id/bitstream/handle/123456789/3586/Buku%20Metode%20Penelitian.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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. *JEAM*, 19(1), 2459–9816.
- Putri, W. C., Gunawan, A., & Febriyansyah, H. (2025). Emotional Intelligence and Employee Performance in Public Health: The Role of Work Experience as a Moderator. *Journal of Educational Management Research*, 4(5), 1839–1851. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i5.1182>
- Rahmawaty, A., Rokhman, W., Bawono, A., & Irkhami, N. (2021). Emotional intelligence, spiritual intelligence and employee performance: The mediating role of communication competence. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 734–752. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3754.2021>
- Ridwan, M., Games, D., & Lukito, H. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pada PT. Transco Energi Utama Kabupaten Pesisir Selatan. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(6), 2793–2802. <https://doi.org/10.38035/rrj.v6i6.1163>
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Samangun, L., Sabandar, S. Y., & Todingbua, M. A. (2024). Analisis Lingkungan Kerja, Karakteristik Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Wertamrian Provinsi Maluku. *Yos Soedarso Economics Journal*, 6(2), 113–121. <https://ejurnal.yossoedarso.ac.id/index.php/ysej-server/article/view/yej6211>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Dan Pengembangan Research Dan Development*. Bandung : Alfabeta.
- Tirri, K., & Nokelainen, P. (2011). Ethical Sensitivity Scale. In *Measuring Multiple Intelligences and Moral Sensitivities in Education* (pp. 59–75). SensePublishers. https://doi.org/10.1007/978-94-6091-758-5_4
- Von Bertalanffy, L., Braziller, G., & York, N. (1968). *General System Theory Foundations, Development, Applications*. George Braziller, Inc.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-2)
- Wijaya, D. W. E., & Fauji, D. A. S. (2021). Determinan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Nganjuk. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 1(2), 84–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.54957/jolas.v1i2.103>
- Wiyono, A. A., & Mutiara, N. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour Pada Pegawai KPP Pratama Kediri. *Otonomi*, 23(2), 351–360.