

Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator antara Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Emosional, dan Kinerja Pegawai

Organizational Citizenship Behavior as a Mediator between Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, and Employee

Desy Sulipatty*, Mohamad Arsad Rahawarin, Zainal Abidin Rengifurwarin

Administrasi Publik Universitas Pattimura Ambon, Indonesia

* sulipatty_desy@gmail.com (Primary Contact)

A B S T R A C T

Keywords

Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior Performance

Article History

Received: 2025-11-17
Accepted: 2025-12-06

This study examines the influence of spiritual intelligence and emotional intelligence on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB) at the Youth and Sports Office of West Seram Regency. Using a quantitative associative design with a cross-sectional approach, all 21 employees were included through full sampling. Data were analyzed using path analysis with SPSS 25. The results show that both spiritual and emotional intelligence significantly enhance OCB, yet neither has a direct effect on employee performance. OCB, however, directly improves performance and serves as a mediating variable that connects both forms of intelligence to performance. These findings indicate that spiritual and emotional capacities contribute to better performance only when manifested through voluntary, proactive, and citizenship-oriented behaviors within the organization.

Copyright © 2025, Sulipatty et al.
Published by MAN 4 Kota Pekanbaru
DOI: [10.56113/takuana.v4i3.236](https://doi.org/10.56113/takuana.v4i3.236)

1. PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah merupakan institusi yang dirancang untuk memastikan jalannya fungsi-fungsi pemerintahan dalam suatu negara atau wilayah. Lembaga-lembaga tersebut terbentuk untuk menangani berbagai urusan publik, mulai dari penyusunan dan implementasi kebijakan, pengaturan administrasi publik, hingga penyediaan layanan dasar yang dibutuhkan masyarakat. Bentuk, struktur, dan mekanisme kerja organisasi pemerintah sangat dipengaruhi oleh sistem politik yang dianut—baik itu republik, monarki, maupun sistem demokrasi modern. Meskipun orientasi utamanya adalah pelayanan publik, organisasi pemerintah memiliki kewajiban hukum untuk menjamin transparansi, akuntabilitas, dan tata kelola sumber daya yang efektif demi memenuhi harapan warganya.

Dengan demikian, birokrasi pemerintah bukan hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi representasi kepercayaan publik terhadap negara.

Di luar tugas regulatif, organisasi pemerintah memiliki peran strategis dalam mendorong pembangunan ekonomi. Hal ini dilakukan melalui penyediaan infrastruktur, penciptaan kebijakan investasi yang kondusif, serta pengaturan stabilitas pasar. Pemerintah juga menjadi pengelola anggaran publik dan penentu alokasi sumber daya yang harus dilakukan secara efektif, efisien, dan adil. Melalui tata kelola yang baik, organisasi pemerintah berperan sebagai pendorong terciptanya lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang stabil serta berkelanjutan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang posisi sentral dalam memastikan bahwa seluruh fungsi pemerintahan berjalan dengan baik. Mereka merupakan tenaga profesional yang menjalankan berbagai tugas mulai dari penyusunan kebijakan, pemberian layanan publik, hingga pelaksanaan program-program pembangunan. Kinerja ASN secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan publik dan stabilitas institusi negara. ASN yang bekerja dengan penuh profesionalitas akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan memperkuat legitimasi pemerintah. Sebaliknya, lemahnya kinerja ASN berpotensi menghambat implementasi kebijakan dan mengurangi kualitas pelayanan publik (Rumondor et al., 2016; Saifullah, 2020; Hasni et al., 2020; Cahyandani, 2021; Dugguh, 2014; Phuong, 2020).

Lebih jauh, kinerja ASN berimplikasi pada pembangunan nasional. ASN yang berkinerja unggul mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi investasi, mendorong produktivitas ekonomi, dan meningkatkan kapasitas inovasi di sektor publik. Melalui pelayanan publik yang cepat, responsif, dan berkualitas, ASN dapat meningkatkan daya saing nasional dan memperkuat fondasi pembangunan jangka panjang. Oleh karena itu, perbaikan kinerja ASN bukan sekadar kebutuhan organisasi, tetapi juga merupakan investasi strategis bagi keberlanjutan pembangunan negara.

Mengacu pada Peraturan Bupati Seram Bagian Barat Nomor 24 Tahun 2021 mengenai Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, Dinas Kepemudaan dan Olahraga memiliki mandat penting dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang kepemudaan dan olahraga. Untuk menjalankan mandat tersebut, dibutuhkan pegawai yang memiliki kualitas kinerja tinggi. Salah satu pendekatan penting untuk meningkatkan kinerja tersebut adalah melalui penguatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terutama pada pegawai yang memiliki kecerdasan emosional dan spiritual sebagai fondasi perilaku kerja positif.

Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan tugas formal semata, tetapi juga oleh perilaku-perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan kerja, menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, serta melakukan tindakan yang melampaui deskripsi jabatan. Perilaku inilah yang dikenal sebagai OCB yang merupakan bentuk perilaku sukarela yang tidak diatur secara eksplisit dalam sistem penghargaan, namun memiliki kontribusi besar terhadap efektivitas organisasi. OCB membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis, memperkuat hubungan antar pegawai, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi tantangan (Purwanto et al., 2021).

Berbagai faktor psikologis memengaruhi sejauh mana pegawai menunjukkan OCB dan memperoleh kinerja optimal. Di antaranya adalah kemampuan mengelola diri, stabilitas emosi, serta ketenangan dalam pengambilan keputusan. Pegawai yang cerdas

secara intelektual tidak selalu menunjukkan kinerja yang tinggi apabila tidak disertai kemampuan emosional serta spiritual yang matang. Sebaliknya, mereka yang memiliki kecerdasan emosional dan spiritual yang baik lebih mampu mengelola tekanan, bekerja dengan integritas, serta berinteraksi secara efektif sehingga berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Kecerdasan spiritual berperan sebagai fondasi yang mengintegrasikan kecerdasan intelektual dan emosional. Individu dengan kecerdasan spiritual tinggi memiliki cara pandang yang luas, mampu memberi makna pada pekerjaannya, dan dapat berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah. Dalam konteks organisasi, kecerdasan spiritual membantu pegawai untuk menjaga etika, menunjukkan ketulusan, serta berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Choiriah, 2013; Suhartini & Anisa, 2017). Kecerdasan ini juga menuntun seseorang untuk menilai tindakan berdasarkan nilai-nilai yang lebih dalam, sehingga menciptakan perilaku kerja yang lebih positif dan produktif (Subagio, 2017; Mandala & Dihan, 2018).

Temuan penelitian sebelumnya memberikan hasil yang beragam. Sejumlah penelitian (Supriyanto & Troena, 2012; Sakti et al., 2018; Sari et al., 2020; Purwanto et al., 2021) mengonfirmasi bahwa kecerdasan spiritual memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Namun terdapat pula pendapat lain yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional dan spiritual tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja; sebaliknya, kinerja lebih ditentukan oleh kecerdasan intelektual dan kemampuan kognitif dalam memecahkan masalah (Sari et al., 2020; Kusmayadi et al., 2020; Suhartini & Anisa, 2017; Suzanna, 2017; Kadek et al., 2016). Perbedaan temuan inilah yang membuka ruang penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, OCB, dan kinerja ASN.

2. METODE

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bertolak dari landasan teoritis yang kemudian dituangkan ke dalam data numerik untuk dianalisis melalui prosedur statistik. Dari tujuan penjelasannya, penelitian ini bersifat asosiatif karena berupaya mengidentifikasi pengaruh serta hubungan antar variabel. Dari segi teknik pengumpulan data, penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu proses pengambilan data pada populasi tertentu dengan analisis berbasis informasi yang dihimpun dari responden. Pendekatan data yang digunakan adalah *cross-sectional*, di mana seluruh informasi dikumpulkan dalam satu rentang waktu tanpa proses pengamatan lanjutan.

Penelitian dilaksanakan pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Seram Bagian Barat selama April hingga Juni 2024. Populasi penelitian mencakup seluruh aparatur instansi tersebut yang berjumlah 21 orang. Dengan jumlah populasi yang relatif kecil dan memungkinkan untuk disensus, penelitian ini menggunakan metode full sampling sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Meskipun *path analysis* umumnya membutuhkan ukuran sampel yang lebih besar, sejumlah literatur (seperti Ghazali, 2016; Hair et al., 2019) menjelaskan bahwa analisis tetap dapat dilakukan ketika seluruh populasi diteliti secara penuh. Namun demikian, penelitian ini tetap mengakui bahwa ukuran sampel $N=21$ merupakan batas minimal dan menjadi keterbatasan yang berpotensi memengaruhi stabilitas estimasi model.

Untuk menguji hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) guna menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening. Sebelum analisis jalur dijalankan, serangkaian uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi kriteria *best linear unbiased estimator* (BLUE). Uji asumsi klasik yang diterapkan meliputi uji normalitas untuk memastikan distribusi residual data berada dalam kondisi normal, uji multikolinearitas untuk memastikan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel independen, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa varians residual bersifat konstan. Seluruh hasil pengujian asumsi klasik dilaporkan secara ringkas pada bagian hasil sebagai dasar validitas analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

Penelitian ini berfokus pada upaya mengungkap sejauh mana kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara konseptual, kedua bentuk kecerdasan tersebut diyakini tidak hanya memengaruhi perilaku individu dalam bekerja, tetapi juga membentuk kecenderungan pegawai untuk bertindak di luar tugas formalnya, yang kemudian berdampak pada kualitas kinerja. Hasil analisis korelasional yang dilakukan dalam penelitian ini mengonfirmasi adanya keterkaitan yang cukup kuat antarvariabel, di mana kecerdasan spiritual (X1) dan kecerdasan emosional (X2) menunjukkan nilai korelasi sebesar 0,666. Temuan ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut saling terkait dan berpotensi memengaruhi perilaku ekstra-peran pegawai yang tercermin melalui OCB, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai secara keseluruhan.

Tabel 1. Analisis korelasi antar variabel

Variabel	X1	X2
X1	1,000	0,666
X2	0,666	1,000

Hasil penelitian ini diawali dengan pengujian asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi syarat sebagai *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE). Berdasarkan uji normalitas Kolmogorov–Smirnov, diperoleh nilai signifikansi 0,200 yang berada di atas 0,05, sehingga data berdistribusi normal. Uji multikolinearitas juga menunjukkan nilai Tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10, yang menandakan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel bebas. Selanjutnya, uji heteroskedastisitas melalui *Glejser test* menghasilkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga model bebas dari gejala heteroskedastisitas. Ringkasan ketiga uji ini disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Hasil	Keterangan
Normalitas (K–S)	Sig. = 0.200	Data berdistribusi normal
Multikolinearitas	Tolerance > 0.10; VIF < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas (Glejser)	Sig. > 0.05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Setelah model dinyatakan memenuhi asumsi klasik, analisis dilanjutkan dengan regresi untuk menguji pengaruh langsung *spiritual intelligence* (SI) dan *emotional intelligence* (EI) terhadap OCB. Hasil analisis menunjukkan bahwa SI berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai $t = 2.981$ dan $sig. = 0.008$. Begitu pula EI memberikan pengaruh positif dan signifikan dengan $t = 3.214$ dan $sig. = 0.004$. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional pegawai, semakin tinggi pula kecenderungan mereka menampilkan perilaku keorganisasian sukarela. Rangkuman hasil regresi ditampilkan dalam Tabel 2.

Tabel 3. Pengaruh SI dan EI terhadap OCB

Variabel	Koefisien	t-hitung	Sig.	Keterangan
Spiritual Intelligence → OCB	0.421	2.981	0.008	Signifikan
Emotional Intelligence → OCB	0.447	3.214	0.004	Signifikan

Analisis selanjutnya dilakukan untuk melihat pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai. Hasil regresi menunjukkan bahwa OCB memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja, dengan nilai $t = 3.556$ dan $sig. = 0.002$, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Namun, regresi langsung dari SI maupun EI terhadap kinerja pegawai justru menghasilkan nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, yang berarti keduanya tidak berpengaruh langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua jenis kecerdasan baru memberikan dampak nyata pada kinerja apabila dimediasi oleh OCB. Rangkuman analisis disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Pengaruh SI, EI, dan OCB terhadap kinerja pegawai

Variabel	Koefisien	t-hitung	Sig.	Keterangan
Spiritual Intelligence → Kinerja	0.118	1.245	0.227	Tidak Signifikan
Emotional Intelligence → Kinerja	0.103	1.109	0.281	Tidak Signifikan
OCB → Kinerja Pegawai	0.512	3.556	0.002	Signifikan

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa OCB merupakan variabel kunci yang menjembatani pengaruh kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Meskipun kedua kecerdasan tersebut tidak berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, keduanya terbukti mendorong lahirnya perilaku OCB yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Seram Bagian Barat. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kemampuan individu hanya menjadi produktif apabila diwujudkan dalam tindakan proaktif, sukarela, dan berorientasi pada kontribusi organisasi.

Tabel 4. Hasil uji Sobel peran OCB dalam Memediasi SI dan EI terhadap kinerja

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Mediasi	Nilai P Value	Keterangan
Kecerdasan Spiritual	Kinerja	OCB	0,00015	Signifikan
Kecerdasan Emosional	Kinerja	OCB	0,03	Signifikan

Hasil pengujian mediasi menggunakan Sobel test menunjukkan bahwa peran OCB sebagai variabel intervening terbukti signifikan dalam menjembatani pengaruh kecerdasan spiritual maupun kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Dalam pengujian pertama, jalur mediasi antara kecerdasan spiritual dan kinerja menghasilkan *p-value*

sebesar 0,00015, yang berada jauh di bawah batas signifikansi 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi kecerdasan spiritual terhadap kinerja tidak berlangsung secara langsung, melainkan diperkuat melalui meningkatnya perilaku ekstra-peran pegawai.

Demikian pula, pada jalur mediasi kecerdasan emosional terhadap kinerja, diperoleh *p-value* sebesar 0,03, yang juga lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja melalui mekanisme peningkatan OCB, meskipun pengaruh langsungnya relatif kecil.

Secara keseluruhan, kedua hasil ini menegaskan bahwa OCB berfungsi sebagai mediator yang efektif, memperkuat dan memperjelas hubungan antara kualitas kecerdasan internal pegawai—baik spiritual maupun emosional—dengan capaian kinerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja ASN tidak cukup hanya melalui peningkatan kapasitas kognitif dan emosional, tetapi harus dibarengi dengan pembangunan budaya kerja yang mendorong perilaku sukarela, komitmen sosial, dan kontribusi positif di luar tugas formal.

3.2. Pembahasan

Pengaruh Langsung Kecerdasan Spiritual terhadap OCB

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual memberikan kontribusi langsung sebesar 0,155 atau 15,5% terhadap terbentuknya perilaku OCB, dengan nilai *t* sebesar 3,223 yang melampaui batas *t* tabel (1,960). Nilai signifikansi 0,005 yang berada di bawah 0,05 memperkuat penerimaan hipotesis pertama. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa kecerdasan spiritual merupakan prediktor penting bagi perilaku ekstra-peran pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai dengan tingkat kecerdasan spiritual yang lebih matang—yang tercermin dari kemampuan memahami makna hidup, memiliki kesadaran diri yang kuat, dan mampu memaknai pekerjaannya secara lebih dalam—lebih cenderung menunjukkan perilaku prososial, seperti membantu rekan kerja, menjaga komitmen organisasi, serta berinisiatif melampaui standar tugas formal. Dengan kata lain, kecerdasan spiritual memberi dorongan internal yang memunculkan perilaku OCB secara konsisten, bukan sebagai respons sesaat.

Analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Seram Bagian Barat memiliki skor yang sangat tinggi pada indikator-indikator kesadaran diri, fleksibilitas, visi personal, serta refleksi diri. Kondisi ini selaras dengan pandangan Muhdar (2014) bahwa kecerdasan spiritual berkontribusi kuat dalam membentuk perilaku OCB karena melibatkan aspek seperti keingintahuan, kreativitas, religiusitas, dan kemampuan mengelola diri. Komponen-komponen SQ seperti *critical existential thinking*, *personal meaning production*, *transcendental awareness*, dan *conscious state expansion* menjadikan individu lebih cenderung mencari makna dan terlibat dalam perilaku positif di luar tuntutan tugas.

Pengaruh Langsung Kecerdasan Emosional terhadap OCB

Pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap OCB tercatat sebesar 0,018 atau 1,8%, dengan nilai t 2,297 yang lebih besar dari t tabel, serta nilai signifikansi $0,007 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima. Walaupun besarnya pengaruh relatif kecil, hubungan tersebut tetap signifikan. Temuan ini menjelaskan bahwa kemampuan pegawai dalam mengenali dan mengelola emosi, baik emosi diri sendiri maupun orang lain, berkontribusi pada munculnya perilaku sukarela di tempat kerja. Pegawai yang mampu menjaga kestabilan emosi dan menunjukkan empati akan lebih mudah menjalin hubungan harmonis dan terdorong untuk membantu rekan kerja atau memberikan dukungan non-formal lainnya.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator kecerdasan emosional berada pada kategori “cukup tinggi”. Artinya, pegawai cukup mampu mengelola tekanan, berpikir jernih, menjaga integritas, dan memelihara hubungan interpersonal yang sehat. Temuan ini sejalan dengan Fiftyana & Sawitri (2018) serta Barza & Arianti (2019), yang menyatakan bahwa individu dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mungkin menghasilkan lingkungan kerja yang positif sehingga memicu munculnya OCB.

Pengaruh Langsung OCB terhadap Kinerja

OCB memiliki pengaruh langsung yang sangat kuat terhadap kinerja, yaitu 0,868 atau 86,8%, dengan nilai t 6,088 $>$ 1,960 dan p value 0,000. Hal ini mengonfirmasi hipotesis ketiga. Pengaruh yang besar ini menegaskan bahwa perilaku sukarela seperti altruisme, sportivitas, serta loyalitas organisasi memiliki kontribusi signifikan terhadap capaian kinerja. Pegawai yang aktif membantu kolega, menjaga suasana kerja positif, dan mendukung efisiensi organisasi cenderung menunjukkan performa lebih baik dibandingkan mereka yang hanya menjalankan tugas formal.

Hasil deskriptif juga menunjukkan bahwa seluruh indikator OCB berada pada kategori sangat tinggi. Kondisi kerja yang nyaman, dukungan pimpinan, hubungan harmonis antar rekan, dan beban kerja yang sesuai merupakan faktor yang turut mendorong tingginya OCB dan pada akhirnya memperkuat kinerja pegawai.

Pengaruh Langsung Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja

Pengaruh langsung kecerdasan spiritual terhadap kinerja tercatat sangat kecil, yaitu hanya 0,0016 (0,16%), dengan t 1,712 $<$ 1,960 dan p 0,486 $>$ 0,05. Oleh karena itu, hipotesis keempat ditolak. Hal ini menandakan bahwa kecerdasan spiritual tidak secara otomatis meningkatkan produktivitas atau capaian kerja. Meskipun aspek spiritual dapat berperan dalam membentuk makna kerja dan ketenangan emosional, hal tersebut tidak serta-merta memengaruhi hasil kerja yang terukur. Temuan ini berbeda dengan Rahmasari (2012), yang menemukan bahwa kecerdasan spiritual dapat mendorong pengembangan diri dan kinerja.

Pengaruh Langsung Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja

Pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja juga sangat rendah, yaitu 0,003 atau 0,3%, dengan t 1,233 $<$ 1,960 dan nilai signifikansi 0,792. Hipotesis kelima ditolak. Hasil ini menegaskan bahwa kemampuan emosional pegawai belum mampu berperan

sebagai faktor penentu kinerja secara langsung. Pegawai yang mampu mengelola emosi belum tentu produktif atau menunjukkan performa tinggi. Temuan ini tidak sejalan dengan pandangan Subagio (2017) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor penting dalam keberhasilan kerja dan organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja melalui OCB

Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa baik kecerdasan spiritual maupun kecerdasan emosional tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, melainkan hanya melalui perilaku OCB. Pola *full mediation* ini menggambarkan bahwa kemampuan internal pegawai ASN—baik dalam bentuk nilai moral, pengendalian diri, maupun empati—belum mampu meningkatkan kinerja formal sebelum diwujudkan dalam bentuk perilaku ekstra-peran. Di lingkungan birokrasi seperti Dinas Pemuda dan Olahraga, sebagian besar pekerjaan bersifat administratif, prosedural, dan terikat aturan. Struktur kerja yang *rule-bound* membuat pegawai cenderung bergerak dalam batas-batas minimum (*minimum compliance*), yaitu sekadar memenuhi tugas pokok sesuai SOP tanpa keharusan melakukan kontribusi tambahan. Karena itu, kecerdasan spiritual tidak otomatis berpengaruh terhadap peningkatan kinerja jika tidak dimanifestasikan menjadi tindakan nyata seperti membantu rekan kerja, menjaga integritas dalam tim, atau mengambil inisiatif dalam kegiatan organisasi. Melalui OCB, nilai-nilai spiritual seperti makna bekerja, ketenangan batin, dan kejujuran berubah menjadi perilaku sukarela yang kemudian berdampak langsung pada kualitas kinerja pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja melalui OCB

Temuan serupa juga terlihat pada kecerdasan emosional yang memberikan pengaruh tidak langsung sebesar 2,56% melalui OCB dengan p-value yang signifikan. Regulasi emosi, empati, dan kemampuan memahami perasaan orang lain adalah kemampuan internal yang sifatnya laten dan tidak tercermin langsung dalam indikator kinerja formal birokrasi. Namun kemampuan tersebut mendorong pegawai untuk bertindak kooperatif, menjaga hubungan sosial yang harmonis, serta memberikan dukungan emosional kepada rekan kerja. Semua bentuk interaksi positif ini merupakan elemen penting dalam OCB. Dalam lingkungan pekerjaan ASN yang sering kali penuh tekanan administratif dan koordinasi lintas-bidang, kemampuan emosional tidak akan memengaruhi output kerja secara langsung kecuali jika diwujudkan dalam bentuk perilaku ekstra-peran, seperti membantu penyelesaian tugas, menjaga suasana kerja kondusif, dan menunjukkan sikap proaktif.

4. KESIMPULAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa baik kecerdasan spiritual maupun kecerdasan emosional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap terbentuknya perilaku OCB. Kedua bentuk kecerdasan ini mendorong pegawai untuk menampilkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Sementara itu, OCB sendiri terbukti menjadi faktor penentu utama yang mendorong peningkatan kinerja, dengan kontribusi yang jauh lebih dominan dibandingkan variabel lainnya. Meskipun kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja, keduanya memberikan dampak tidak langsung yang kuat melalui OCB sebagai mekanisme mediasi.

Artinya, peningkatan kinerja hanya terjadi ketika kecerdasan tersebut mampu menstimulasi munculnya perilaku ekstra-peran dalam organisasi.

Dengan demikian, kualitas kinerja pegawai akan meningkat apabila kecerdasan spiritual dan emosional para pegawai diiringi dengan kesediaan mereka untuk terlibat secara proaktif, membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan organisasi, serta memberikan kontribusi di luar deskripsi tugas formal. OCB menjadi penghubung penting yang mentransformasikan kemampuan emosional dan spiritual pegawai menjadi output kinerja yang lebih tinggi. Namun demikian, penelitian ini juga membuka ruang bagi kajian lanjutan. Mengingat mekanisme mediasi OCB sangat kuat, penelitian berikutnya perlu mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan antara kecerdasan individu dan OCB. Variabel seperti Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*perceived organizational support/POS*), keadilan organisasi, atau kualitas kepemimpinan dapat diuji sebagai moderator yang mungkin memperkuat pengaruh kecerdasan spiritual dan emosional terhadap OCB. Penelitian lanjutan dengan menambahkan moderator semacam ini akan memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi yang membuat kecerdasan pegawai benar-benar teraktualisasi menjadi perilaku ekstra-peran yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anugrah, P. G., & Priyambodo, B. A. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja pegawai yang menerapkan work from home (WFH) di masa pandemi COVID-19: Studi literatur. *Buku Abstrak Seminar Nasional Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang*, 19, 340–349.
- Barza, P., & Arianti, J. (2019). Pengaruh kecerdasan emosional, disiplin kerja dan keselamatan serta kesehatan kerja (K3) terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada pramudi bus Transmetro Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(4), 496–508.
- Cahyandani, P. T. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja pegawai PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 19–27. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p19-27>
- Choiriah, A. (2013). Pengaruh kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual dan etika profesi terhadap kinerja auditor dalam kantor akuntan publik. *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 3–22.
- Fiftyana, B. S., & Sawitri, D. R. (2018). Hubungan antara kecerdasan emosional dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada guru sekolah dasar (SD) negeri di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang. *Empati*, 7(1), 397–405.
- Gunasti, A., & Pratama, A. D. (2021). Pengaruh mental workload, komunikasi, quality of work life, job satisfaction terhadap kinerja manajer konstruksi. *JDM: Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 23–34.
- Hasni, P., Noviantoro, D., & Septianti, D. (2020). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT Win Acces Telecommunication Palembang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Bisnis*, 1(1), 27–35.
- Kadek, N., Suwandewi, N., Ayu, I. G., & Dewi, M. (2016). Pengaruh kecerdasan emosional dan dukungan organisasional terhadap organizational citizenship behavior. [*Nama jurnal tidak tercantum*], 5(6), 3958–3985.

- Kusmayadi, A., Hidayat, S., Hidayat, R., & Wulandari, F. (2020). Organizational citizenship behavior guru dapat ditingkatkan dengan komitmen organisasi dan kecerdasan spiritual. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 20–25. <https://doi.org/10.33751/jmp.v8i1.1950>
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. G. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai pada organisasi keluarga produsen senapan angin. *Agora*, 4(2), 101–107.
- Malahayati, M., As, A., & Komalasari, S. (2021). Kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada aparat sipil negara. *Jurnal Al-Husna*, 1(1), 43–54. <https://doi.org/10.18592/jah.v1i1.3572>
- Mallafi, F. R., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh flexible working arrangement dan work life balance terhadap kinerja pegawai (Studi pada pegawai Department Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung). *E-Proceeding of Management*, 8(6), 8596–8602.
- Mandala, E. A., & Dihan, F. N. (2018). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual pada kepuasan kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai PT Madu Baru Bantul, Yogyakarta. *Jurnal Kajian Bisnis*, 26(1), 13–28.
- Mangkunegara, A. A. P., & Puspitasari, M. (2015). Kecerdasan emosi guru, stres kerja, dan kinerja guru SMA. *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 45(2), 142–155.
- Muhdar, H. (2014). Studi empirik pengaruh kecerdasan spiritual terhadap organizational citizenship behavior dan kinerja: Sebuah kajian literatur. *Jurnal Al-Buhuts*, 10, 35–58.
- Novelia, M., Swasto, B., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh komitmen dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja (Studi pada tenaga keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 38(2), 71–78.
- Octavia, N., Hayati, K., & Karim, M. (2020a). Pengaruh kepribadian, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 130–144. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.87>
- Octavia, N., Hayati, K., & Karim, M. (2020b). Pengaruh kepribadian, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 16(2), 130–144.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran organizational citizenship behavior (OCB), transformational and digital leadership terhadap kinerja melalui mediasi komitmen organisasi pada family business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 256–270. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10454>
- Putra, K. A. S., & Latrini, M. Y. (2016). Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, komitmen organisasi terhadap kinerja auditor. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 17(2), 1168–1195.
- Rahmasari, L. (2012). Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(1), 1–20.
- Riana, I. G., & Suprpta, K. M. S. D. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(6), 430–442.
- Rumondor, R. B., Tumbel, A., & Sepang, J. L. (2016). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara

- Suluttenggomalut. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(2), 10–20.
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh work-life balance dan flexible work arrangement terhadap kinerja karyawan muslimah konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 8(1), 29–40. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Sakti, P., Handooyo, R. D., & Wihadanto, A. (2018). Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(1), 60–68.
- Sari, L. A., Onsardi, & Ekowati, S. (2020). Pengaruh kecerdasan emosional dan kepribadian terhadap kinerja pegawai PT BNI Syariah Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis (JMMIB)*, 1(1), 79–88.
- Setiyadi, Y. W., & Wartini, S. (2016). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 5(4), 315–324.
- Setyaningrum. (2016). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja (Studi pada pegawai PT Jasa Raharja Cabang Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 36(1), 211–220.
- Subagio, M. (2017). Pengaruh kecerdasan emosional, motivasi kerja, dan sikap kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Ithaca Resources. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 101–110. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.108>
- Suhartini, E., & Anisa, N. (2017). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Daerah Labuang Baji Makassar. *Jurnal Manajemen Ide dan Inspirasi (MINDS)*, 4(1), 16–29.
- Supriyanto, A. S., & Troena, E. A. (2012). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja manajer. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 163–171.
- Suzanna, A. (2017). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, 19(1), 42–50.
- Ticoalu, L. K. (2015). Organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), 782–790.
- Sumiyarsih, W., Mujiasih, E., & Faiqoh, J. A. (2017). Hubungan antara kecerdasan emosional dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai CV Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*.
- Uhing, Y., Sendow, G. M., & Loindong, R. R. (2019). Pengaruh work life balance, kesehatan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PT Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4), 4671–4680.