



Pengaruh *Emotional Intelligence* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan : Peran Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* Studi Pada Karyawan PT Merah Hitam Group

Feliant Khairunni Sakinah^{1*}, Athoillah²

^{1*,2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Informasi

Artikel

History of article:

Accepted April 2026

Approved May 2026

Published July 2026

Kata Kunci:

Emotional Intelligence,

Kepemimpinan

Transformasional, Kinerja

Karyawan, Organizational

Citizenship Behavior

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam pencapaian tujuan organisasi, khususnya pada industri kreatif yang menuntut kolaborasi dan adaptabilitas tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Sampel penelitian berjumlah 75 karyawan PT Merah Hitam Group. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.1.1.5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional, dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. OCB terbukti memediasi secara parsial pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan, namun tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan kecerdasan emosional karyawan dalam mendorong perilaku ekstra-peran dan peningkatan kinerja organisasi.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan dinamika pasar yang cepat, perusahaan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan daya saing mereka (Sulaeman dan Kusnandar, 2020). Dalam meningkatkan visibilitas dan memperkuat posisi pasar mereka, perusahaan harus memanfaatkan pembeda unik yang mereka miliki (Pham *et al.*, 2024). Dampak pada persaingan antar perusahaan yang semakin ketat membuat perusahaan dituntut untuk terus membenahi diri melalui pengembangan sumber daya manusia (Zahra & Baskoro, 2024). Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu yang diperjuangkan oleh organisasi maupun instansi untuk dapat mencapai tujuan serta menjalankan aktivitas, untuk mencapai hal tersebut perlunya SDM yang berkualitas (Perdana & Suryosukmono, 2024). Karyawan merupakan salah satu elemen penting dari SDM karena mereka adalah penggerak yang aktif dalam menjalankan berbagai aktivitas perusahaan. Perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang harus mempunyai SDM yang bagus, serta dapat mengoptimalkan kinerja dari karyawannya.

Kinerja karyawan merupakan elemen strategi dalam menentukan keberhasilan dan daya saing organisasi, terutama pada perusahaan yang bergerak di industri kreatif. Kinerja karyawan merupakan konstruk kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal (Rizki *et al.*, 2025). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam mengelola emosi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi memiliki peran signifikan dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan (Alenezi *et al.*, 2024); (Salameh-ayanian *et al.*, 2025). Namun demikian, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian mengenai mekanisme pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

Selain *emotional intelligence*, kepemimpinan transformasional juga menjadi faktor determinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (Robbins dan Judge, 2008). Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Aisyah *et al.*, 2025); (Salameh-ayanian *et al.*, 2025). Namun, beberapa studi lain menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak selalu konsisten (Zahra & Baskoro, 2024); (Pham *et al.*, 2024).

Inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengindikasikan kemungkinan adanya mekanisme tidak langsung yang menghubungkan *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diduga dapat menjadi variabel mediasi yang menjelaskan hubungan tersebut. OCB merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui kewajiban formal dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Alenezi *et al.*, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Rahayu & Herachwati, 2025); (Saranya & Anbu, 2025).

Meskipun terdapat bukti empiris mengenai peran mediasi OCB dalam hubungan antara *emotional intelligence* dan kinerja karyawan (Alenezi *et al.*, 2024); (Yusuf & Liana, 2025), serta antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Qalati *et al.*, 2022); (Aristana *et al.*, 2024), hasil penelitian masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa studi menemukan bahwa OCB tidak memediasi pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan (Kurniawan dan Keni, 2024); (Umam *et al.*, 2021). maupun pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Darmaeti *et al.*, 2025); (Utami & Riana, 2023).

Penelitian ini dilakukan pada PT Merah Hitam Group, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif di Yogyakarta. Pemilihan objek penelitian ini didasarkan pada fenomena empiris yang menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi produksi perusahaan pada tahun 2025. Data perusahaan menunjukkan bahwa realisasi produksi hanya mencapai sekitar 67,77% dari target yang ditetapkan sebesar 6 miliar rupiah, yang mengindikasikan adanya permasalahan pada kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, tantangan utama dalam pemenuhan target terjadi pada divisi marketing dan produksi, di mana fluktuasi beban kerja memicu ketidakstabilan emosional karyawan. Fenomena gap ini semakin memperkuat urgensi penelitian pada karyawan PT Merah Hitam Group terkait *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel mediasi.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan

Emotional Intelligence merupakan kemampuan emosi individu yang mana dapat mengendalikan dirinya sendiri, memiliki daya tahan ketika menghadapi sebuah masalah, mengendalikan impuls, memotivasi dirinya sendiri, dapat mengatur suasana hati, mempunyai kemampuan berempati dan berhubungan dengan orang lain (Goleman, 2020). *Emotional Intelligence* yang tinggi mendorong komunikasi yang lebih baik, kolaborasi, dan pengambilan keputusan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Elkhori & Budianto (2024); Alenezi *et al.* (2024); dan Umam *et al.* (2021) yang menjelaskan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1: *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang penting dengan kemampuan memotivasi bawahan dan beradaptasi dengan metode yang lebih baik dan lebih inovatif untuk mencapai tujuan perusahaan (Wang *et al.*, 2021). Jika pemimpin dapat mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan karyawannya dengan baik maka karyawan akan bekerja dengan baik serta menganggap pekerjaan tersebut penting sehingga pada akhirnya kinerja akan meningkat. Hal ini didukung oleh penelitian Aisyah *et al.* (2025); Lama *et al.* (2024);

Kholifah & Fadli (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku sukarela atau OCB yang menguntungkan organisasi dan rekan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor emosional karyawan. Kecerdasan emosional yang melibatkan pengamatan, pemahaman, dan pengelolaan emosi akan berdampak positif pada OCB (Alenezi *et al.*, 2024). Hal ini didukung oleh penelitian Erfiyanti *et al.* (2022); Perdana dan Suryosukmono (2024); dan Umam *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa *emotional intelligencel* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H3: *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Seorang pemimpin transformasional juga memiliki peran penting dalam mendorong dan mendukung bawahannya dengan memberikan dorongan, penghargaan, dan kepercayaan yang membangun keterlibatan aktif setiap individu dalam organisasi. Pemimpin yang memberikan dukungan, perhatian, dan inspirasi kepada karyawannya akan menciptakan hubungan pertukaran sosial yang kuat. Sehingga, karyawan akan membalasnya dengan perilaku positif yang melampaui kewajiban formalnya. Hal ini didukung oleh penelitian Darmaeti *et al.* (2025) dan Qalati *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Mewujudkan perilaku OCB dalam organisasi dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dalam melayani kebutuhan konsumen. Ketika karyawan bersedia melampaui tuntutan formal mereka selama bekerja demi memberi manfaat kepada rekan kerja dan organisasi, maka secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Temuan sebelumnya oleh Saranya & Anbu (2025) dan Umam *et al.* (2021) juga menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

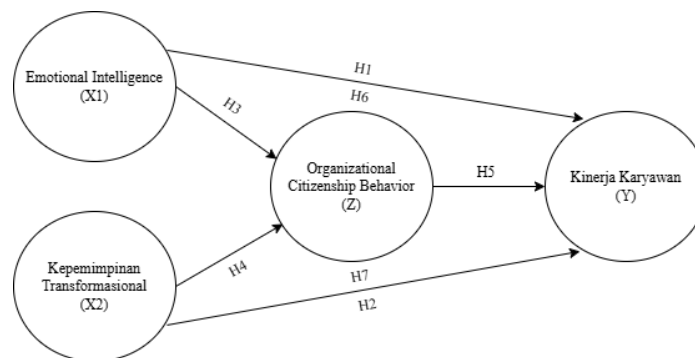
Karyawan yang memiliki tingkat kesadaran emosional tinggi akan mampu mengelola emosi diri dan memahami emosi orang lain, sehingga dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan di tempat kerja. Selain itu, semakin tinggi kecerdasan emosional seorang karyawan, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk menampilkan OCB yang mana akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Yusuf dan Liana (2025) dan Alenezi *et al.* (2024) yang membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan.

H6: *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan dalam menampilkan perilaku sukarela atau OCB sebagai wujud balas jasa atas perlakuan positif dari pemimpinnya. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Qalati *et al.* (2022) dan Aristana *et al.* (2024) yang membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H7: *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner *online* (*Google Form*) kepada karyawan PT Merah Hitam Group. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan metode sampel

jenuh, yaitu berjumlah 75 responden. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dan memakai *software* SmartPLS versi 4.1.1.5. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator variabel yang telah teruji dalam penelitian terdahulu. Ringkasan definisi operasional variabel disajikan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Variabel	Indikator
<i>Emotional Intelligence</i>	<i>Emotional intelligence</i> digambarkan sebagai kemampuan seseorang untuk mengenali dan mengatur emosi, membedakan emosi orang lain, serta membedakan berbagai jenis emosi. Dengan kemampuan ini, seseorang dapat mengatur cara berpikir dan bertindak guna mencapai hasil yang diinginkan (Goleman, 2020).	1. <i>Self-awareness</i> 2. <i>Self management</i> 3. <i>Social awareness</i> 4. <i>Relationship management</i> (Kato <i>et al.</i> , 2024)
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2008).	1. <i>Idealized influence</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Individualized consideration</i> (Lee <i>et al.</i> , 2023)
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan dalam organisasi merupakan suatu konstruksi yang kompleks, yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi. Hal ini melibatkan penilaian sejauh mana karyawan secara efektif menjalankan tanggung jawab mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi (Aisyah <i>et al.</i> , 2025).	1. <i>Task performance</i> 2. <i>Adaptive performance</i> 3. <i>Contextual performace</i> (Haryanto <i>et al.</i> , 2022)
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i> digambarkan sebagai aktivitas sukarela karyawan di luar dari peran mereka yang meningkatkan efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja dan mempromosikan lingkungan kerja yang positif (Alenezi <i>et al.</i> , 2024).	1. <i>Interpersonal help</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Concentration on the job</i> 4. <i>Supporting the organization</i> 5. <i>Cleanliness</i> (Shimamura <i>et al.</i> , 2021)

Sumber: Kajian Literatur (2025)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Outer Model**Uji Validitas Konvergen**

Indikator dinyatakan valid jika nilai *outer loading* $>.7$ dan nilai AVE $>.5$. Sedangkan, indikator dengan *outer loading* $<.7$ harus dieliminasi dari model penelitian. Terdapat 3 item pernyataan yang harus dikeluarkan, yaitu EMI 1, EMI 1. EMI 12.

Tabel 2. Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
Kinerja Karyawan	KIN1	.753	.531	Valid
	KIN2	.714		
	KIN3	.722		
	KIN4	.718		
	KIN5	.711		
	KIN6	.744		
	KIN7	.732		
	KIN8	.744		
	KIN9	.712		
	KIN10	.708		
	KIN11	.768		
	KIN12	.714		
	KIN13	.715		
	KIN14	.720		
	KIN15	.719		
	KIN16	.825		
	KIN17	.781		
Emotional Intelligence	EMI2	.739	.542	Valid
	EMI3	.706		
	EMI4	.740		
	EMI5	.714		
	EMI6	.733		
	EMI7	.700		
	EMI8	.723		
	EMI9	.719		
	EMI11	.755		
	EMI13	.712		
	EMI14	.754		
	EMI15	.725		
	EMI16	.737		
	EMI17	.734		
	EMI18	.754		
	EMI19	.725		
	EMI20	.731		

	EMI21	.717		
	EMI22	.720		
Kepemimpinan Transformasional	KPT1	.864	.744	Valid
	KPT2	.861		
	KPT3	.878		
	KPT4	.863		
	KPT5	.876		
	KPT6	.889		
	KPT7	.840		
	KPT8	.828		
Organizational Citizenship Behavior	OCB1	.762	.564	Valid
	OCB2	.781		
	OCB3	.751		
	OCB4	.724		
	OCB5	.721		
	OCB6	.718		
	OCB7	.744		
	OCB8	.738		
	OCB9	.789		
	OCB10	.707		
	OCB11	.716		
	OCB12	.706		
	OCB13	.748		
	OCB14	.861		
	OCB15	.788		

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa setelah dilakukan *running* kedua dan diperoleh hasil bahwa seluruh indikator dinyatakan valid. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen.

Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading*, dapat dikatakan mempunyai validitas diskriminan ketika nilai *cross loading* pada konstruk lebih tinggi dibanding konstruk variabel lainnya.

Tabel 3. *Cross Loading*

Item Pernyataan	<i>Emotional Intelligence</i>	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	OCB	Keterangan
EMI2	.739	.697	.697	.593	Valid
EMI3	.706	.350	.529	.433	Valid
EMI4	.740	.414	.620	.649	Valid
EMI5	.714	.397	.523	.545	Valid
EMI6	.733	.471	.572	.557	Valid
EMI6	.700	.383	.537	.554	Valid
EMI7	.723	.417	.588	.593	Valid
EMI8	.719	.368	.533	.620	Valid
EMI9	.755	.440	.578	.673	Valid
EMI11	.712	.369	.510	.526	Valid
EMI13	.754	.509	.583	.629	Valid
EMI14	.725	.428	.573	.647	Valid
EMI15	.737	.467	.628	.611	Valid
EMI16	.734	.506	.615	.595	Valid
EMI17	.754	.522	.670	.698	Valid
EMI18	.725	.365	.622	.722	Valid
EMI19	.731	.545	.693	.664	Valid
EMI20	.717	.533	.639	.665	Valid
EMI21	.720	.519	.678	.636	Valid
KPT1	.550	.864	.616	.511	Valid
KPT2	.526	.861	.629	.545	Valid
KPT3	.491	.878	.494	.434	Valid
KPT4	.607	.863	.633	.604	Valid
KPT5	.590	.876	.646	.642	Valid
KPT6	.506	.889	.602	.548	Valid
KPT7	.498	.840	.528	.488	Valid
KPT8	.453	.828	.483	.418	Valid
KIN1	.637	.523	.753	.655	Valid
KIN2	.559	.441	.714	.523	Valid
KIN3	.660	.562	.722	.649	Valid
KIN4	.565	.424	.718	.543	Valid
KIN5	.668	.432	.711	.607	Valid
KIN6	.657	.482	.744	.651	Valid
KIN7	.618	.444	.732	.637	Valid
KIN8	.551	.612	.744	.488	Valid
KIN9	.650	.548	.712	.581	Valid
KIN10	.447	.488	.708	.604	Valid
KIN11	.529	.454	.768	.578	Valid
KIN12	.533	.432	.714	.508	Valid

KIN13	.563	.497	.715	.547	Valid
KIN14	.582	.531	.720	.536	Valid
KIN15	.654	.432	.719	.576	Valid
KIN16	.705	.606	.825	.625	Valid
KIN17	.669	.550	.781	.598	Valid
OCB1	.645	.478	.593	.762	Valid
OCB2	.713	.505	.626	.781	Valid
OCB3	.658	.394	.523	.751	Valid
OCB4	.602	.389	.539	.724	Valid
OCB5	.559	.382	.520	.721	Valid
OCB6	.591	.374	.467	.718	Valid
OCB7	.652	.564	.691	.744	Valid
OCB8	.610	.552	.637	.738	Valid
OCB9	.727	.590	.719	.789	Valid
OCB10	.561	.323	.483	.707	Valid
OCB11	.528	.364	.443	.716	Valid
OCB12	.588	.371	.544	.706	Valid
OCB13	.657	.483	.677	.748	Valid
OCB14	.724	.524	.712	.861	Valid
OCB15	.651	.540	.660	.788	Valid

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa korelasi antar konstruk dalam model terlihat dari nilai *cross loading* setiap indikator yang lebih tinggi variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lain. Hal ini membuktikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Selain itu, validitas diskriminan dapat dilihat juga melalui nilai HTMT <0,90, maka menunjukkan bahwa konstruk relatif mirip secara konseptual, dan validitas diskriminan telah terpenuhi.

Tabel 4. HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

Variabel	<i>Emotional Intelligence</i>	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	OCB
<i>Emotional Intelligence</i>				
Kepemimpinan Transformasional	.632			
Kinerja Karyawan	.862	.750		
OCB	.880	.631	.827	

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa hasil uji HTMT *Ratio* pada setiap variabel memiliki nilai kurang dari 0,90. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini bersifat berbeda secara empiris dan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Suatu konstruk reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* >0,6 dan nilai *Composite reliability* >0,7.

Tabel 5. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
<i>Emotional Intelligence</i>	.951	.956	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	.951	.959	Reliabel
Kinerja Karyawan	.947	.952	Reliabel
OCB	.945	.951	Reliabel

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 dan nilai *Composite Reliability* di atas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam kategori reliabel dan merupakan alat ukur yang konsisten.

Uji Inner Model

Goodness of Fit (GoF)

Goodness of Fit dibagi menjadi tiga kriteria, yaitu kecil (0,1), sedang (0,25), besar (0,36). Nilai *Goodness of Fit* dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 GoF &= \sqrt{AVE \times R^2} \\
 &= \sqrt{0,595 \times 0,73} \\
 &= 0,659
 \end{aligned}$$

Berdasarkan dengan perhitungan tersebut diperoleh nilai *Goodness of Fit* sebesar 0,659. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa nilai *Goodness of Fit* yang diperoleh termasuk ke dalam kategori besar.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dibagi menjadi tiga kategori, yaitu kuat (0,67), sedang (0,33), dan lemah (0,19).

Tabel 6. Koefisien Determinasi

Variabel	<i>R-square</i>
Kinerja Karyawan	.738
OCB	.722

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.17 menunjukkan nilai koefisien determinasi untuk variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 0,738 atau setara dengan 73,8% yang termasuk dalam kategori kuat. Sisanya, 26,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Adapun hasil koefisien determinasi untuk variabel organizational citizenship behavior yaitu sebesar 0,722 atau setara dengan 72,2% yang termasuk dalam kategori kuat. Sisanya 27,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Effect Size (f^2)

Effect size digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Apabila nilai $f^2 > 0$ maka dapat dikatakan bahwa variabel laten memiliki effect size yang cukup. Terdapat tiga kriteria nilai f^2 yaitu pengaruh kecil (0,02), pengaruh sedang (0,15), dan pengaruh besar (0,35).

Tabel 7. *Effect Size*

Konstruk	<i>F-square</i>	Keterangan
<i>Emotional Intelligence</i> → Kinerja Karyawan	.237	Sedang
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	.126	Kecil
<i>Emotional Intelligence</i> → OCB	1.292	Besar
Kepemimpinan Transformasional → OCB	.054	Kecil
OCB → Kinerja Karyawan	.070	Kecil
Rata-rata	.0356	Besar

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel di atas nilai rata-rata *effect size* dalam model penelitian ini adalah 0,356 yang dapat diartikan bahwa penelitian ini memiliki variabel independen yang memberikan pengaruh besar terhadap variabel dependen.

Relevansi Prediktif (Q^2)

Relevansi prediktif digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya akurat. Jika nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki nilai relevansi prediktif.

Tabel 8. Relevansi Prediktif

Variabel	Q^2
Kinerja Karyawan	.695
OCB	.705

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai relevansi prediktif untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,695 dan untuk variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,705. Maka dapat disimpulkan bahwa kedua konstruk tersebut memiliki relevansi prediktif yang baik karena nilai $Q^2 > 0$.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Langsung (*Direct Effect*)

Uji hipotesis langsung dapat dilakukan dengan menggunakan nilai original sample, t-statistic dan P-value. Nilai original sample berfungsi untuk menentukan arah hubungan positif maupun negatif, serta mengukur seberapa besar variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen. Sementara itu, t-statistic dan P-value digunakan untuk uji statistik melalui metode bootstrapping. Berdasarkan rule of thumb yang digunakan, suatu hipotesis jika nilai t-statistic $> 1,65$ pada tingkat signifikansi 5% dan P-value $< 0,05$ maka menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan memiliki pengaruh signifikan. Hasil pengujian hipotesis langsung dapat dilihat pada Tabel 8 sebagai berikut :

Tabel 9. Uji Hipotesis Langsung

Konstruk	<i>Original Sample</i>	<i>T-statistic</i>	<i>P-value</i>	Keterangan
<i>Emotional Intelligence</i> → Kinerja Karyawan	.661	7.945	.000	Berpengaruh Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	.271	2.983	.001	Berpengaruh Signifikan
<i>Emotional Intelligence</i> → OCB	.751	9.832	.000	Berpengaruh Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → OCB	.153	1.544	.061	Tidak Berpengaruh

OCB → Kinerja Karyawan	.225	2.078	.019	Berpengaruh Signifikan
------------------------	------	-------	------	---------------------------

Sumber: Data diolah (2026)

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung ditemukan bahwa hipotesis pertama, dengan nilai *original sample* sebesar 0,661, nilai *t-statistic* sebesar 7,945 > 1,65, dan nilai *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Merah Hitam Group, diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan empiris yang dilakukan Elkhori & Budianto (2024); Alenezi *et al.* (2024); dan Umam *et al.* (2021) yang membuktikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan mengelola emosi dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang penuh semangat dan mampu menyelesaikan tugas secara efektif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung ditemukan bahwa hipotesis kedua, dengan nilai *original sample* sebesar 0,271, nilai *t-statistic* sebesar 2,983 > 1,65, dan nilai *p-value* sebesar 0,001 < 0,05 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Merah Hitam Group, diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan empiris yang dilakukan oleh Aisyah *et al.* (2025); Lama *et al.* (2024); Kholifah & Fadli (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin efektif penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh atasan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung ditemukan bahwa hipotesis ketiga, dengan nilai *original sample* sebesar 0,751, nilai *t-statistic* sebesar 9,832 > 1,65, dan nilai *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, diterima. Hasil penelitian ini sejalan oleh temuan empiris yang dilakukan Erfiyanti *et al.* (2022); Perdana & Suryosukmono (2024); dan (Umam *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *emotional intelligence* yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku sukarela atau OCB.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung ditemukan bahwa hipotesis keempat, dengan nilai *original sample* sebesar 0,153, nilai *t-statistic* sebesar 1,544 < 1,65, dan nilai *p-value*

sebesar $0,061 > 0,05$ yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, ditolak. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini sejalan oleh temuan empiris yang dilakukan Ramadhani dan Suhana (2024) dan Idris *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung ditemukan bahwa hipotesis kelima, dengan nilai *original sample* sebesar 0,225, nilai *t-statistic* sebesar $2,078 > 1,65$, dan nilai *p-value* sebesar $0,019 < 0,05$ yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Merah Hitam Group, diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan empiris yang dilakukan Saranya dan Anbu (2025) dan Umam *et al.* (2021) juga menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB yang ditampilkan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dapat mereka capai.

Uji Hipotesis Tidak Langsung (*Indiirect Effect*)

Tabel 10. Uji Hipotesis Tidak Langsung

Konstruk	<i>Original Sample</i>	<i>T-statistic</i>	<i>P-value</i>	Keterangan
<i>Emotional Intelligence</i> → OCB → Kinerja Karyawan	.051	1.707	.088	Berpengaruh Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → OCB → Kinerja Karyawan	.086	1.712	.087	Tidak Berpengaruh

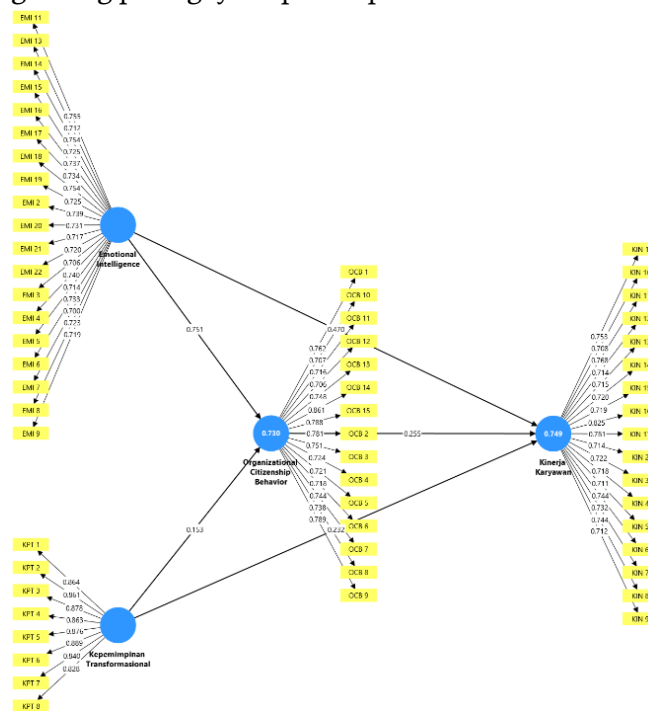
Sumber: Data diolah (2026)

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung ditemukan bahwa hipotesis keenam, dengan nilai *original sample* sebesar 0,191, nilai *t-statistic* sebesar $1,965 > 1,65$, dan nilai *p-value* sebesar $0,025 < 0,05$ yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi secara parsial pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan PT Merah Hitam Group. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan empiris yang dilakukan Alenezi *et al.* (2024) dan Yusuf & Liana (2025) yang membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat memediasi pengaruh *emotional intelligence* terhadap *employee performance*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung ditemukan bahwa hipotesis ketujuh, dengan nilai *original sample* sebesar 0,039, nilai *t-statistic* sebesar $1,187 < 1,65$, dan nilai *p-value* sebesar $0,118 > 0,05$ yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, ditolak. Hasil penelitian ini sejalan oleh temuan empiris yang dilakukan (Darmaeti *et al.*, 2025) yang membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa hal ini terjadi karena OCB muncul dari individu itu sendiri, bukan dari orang lain. Ketika karyawan merasa puas maka mereka akan memberikan kontribusi peran yang lebih tinggi dibanding peran lainnya secara sukarela, tanpa tergantung pada gaya kepemimpinan atasan.



Gambar 2. Hasil Model Analisis

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan mengenai pengaruh *emotional intelligence* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Merah Hitam Group, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi penerapan *emotional intelligence* karyawan PT Merah Hitam Group maka berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, pimpinan PT Merah Hitam Group yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan, maka karyawan akan menunjukkan peningkatan kinerja karyawan.
3. *Emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya, semakin tinggi penerapan *emotional intelligence* karyawan PT Merah Hitam Group maka karyawan lebih terdorong untuk menampilkan perilaku OCB.
4. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan PT Merah Hitam Group belum mampu secara langsung mendorong munculnya perilaku OCB pada karyawan.
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat perilaku OCB yang ditampilkan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat mereka capai.
6. *Organizational citizenship behavior* memediasi secara parsial pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan. Artinya, *emotional intelligence* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui peran mediasi OCB.
7. *Organizational citizenship behavior* tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya, meskipun kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat memengaruhi kinerja karyawan melalui peran mediasi OCB.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain di luar penelitian ini, seperti gaya kepemimpinan transaksional, kepuasan kerja, komitmen kerja, dan counterproductive work behavior, guna memperkuat penjelasan variabel terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian di masa mendatang dapat memperluas objek penelitian pada sektor industri yang berbeda dengan jumlah sampel yang lebih besar dan beragam agar temuan penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya peningkatan keterlibatan karyawan dalam aktivitas pendukung di luar tugas inti, seperti diskusi dan rapat kerja, melalui penciptaan budaya kerja yang lebih partisipatif dan inklusif. Perusahaan juga disarankan untuk mengoptimalkan pengembangan *emotional intelligence* karyawan, khususnya dalam kemampuan pengelolaan emosi diri, melalui program pelatihan yang berkelanjutan. Selain itu, penguatan kepemimpinan transformasional, terutama pada aspek perhatian individual kepada karyawan, perlu menjadi fokus dalam program pengembangan pemimpin. Terakhir, perusahaan diharapkan dapat menciptakan iklim organisasi yang adil dan suportif untuk mendorong munculnya *organizational citizenship behavior*, khususnya dalam mendukung dan membangun citra positif organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada manajemen dan karyawan PT Merah Hitam Group yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Selain itu, penulis juga mengapresiasi dukungan akademik dari pihak-pihak yang telah memberikan masukan, arahan, dan saran konstruktif sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Lumbanraja, P., Absah, Y. & Silalahi, A.S. 2025. Leadership Dynamics in Government Institutions : The Paradox of Performance and Innovation under Bureaucratic Structures. *International Review of Management and Marketing* 15(2): 20–31. <https://doi.org/10.32479/irmm.18029>.
- Alenezi, H.M., Khan, S., Zaato, S.G., Zmami, M., Azam, M. & Noha, H.M.M. 2024. role of organizational citizenship behavior ” Impact of emotional intelligence on SME employees ’ performance : Mediating role of organizational citizenship behavior. *Problems and Perspectives in Management*. 10.21511/ppm.22(3).2024.43.
- Aristana, I.N., Andhika, I.N.R., Rihayana, I.G., Pradiva, P. & Salain, P. 2024. Transformational Leadership and Employee Performance : Mediation of Organizational Citizenship Behavior. 12(06): 6579–6590. 10.18535/ijssrm/v12i06.em02.
- Darmaeti, H., Siswanti, Y., Dwi, S. & Ambarwati, A. 2025. International Journal of Current Science Research and Review The Effect of Transformational Leadership and Employee Engagement on Employee Performance Mediated by Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on ASN Employees at the Gunungkidul Regional Sec. *International Journal of Current Science Research and Review* 08(09): 4441–4453. 10.47191/ijcsrr/V8-i9-05.
- Elkhori, N.E.M. & Budianto, E.W.H. 2024. Pengaruh kecerdasan emosional, self efficacy, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi: Studi pada Bank BTN KCS Malang. *Jurnal Dimensi* 13(2): 468–478.
- Erfiyanti, Zikrinawati, K. & Afghani, A.A. Al 2022. Pengaruh Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai di DP3AP2KB Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Multidisiplin Ilmu* 1(1): 1–7.
- Goleman, D. 2020. *Emotional Intelligence : Improve Your Social Skills And Emotional Agility For A Better Life, Succes At Work, And Happier Relationships. Discover Why It Can Matter More Than IQ (EQ 2.0)*.
- Haryanto, B., Suprpti, A.R., Taufik, A. & Fenitra, R.M. 2022. Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance. *Cogent Business & Management* 1975. 10.1080/23311975.2022.2105578.
- Idris, AS, N., Soetjipto, B.E. & Supriyanto, A.S. 2021. Predicting factors of organizational citizenship behavior in Indonesian nurses. *Heliyon* 7(December): e08652. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08652>.
- Kato, J.K., Mugizi, W., Kyozira, P. & Ariyo, G.K. 2024. Validating the Measures of Emotional

- Intelligence-Based Performance Theory in the Context of Academic Staff at Kyambogo University , Uganda. *East African Journal of Interdisciplinary Studies* 7(1): 319–330. 10.37284/eajis.7.1.2226.319.
- Kholifah, A.N. & Fadli, J.A. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan* 1(10): 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>.
- Kurniawan, A.F. & Keni 2024. Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i3.30243>.
- Lama, P.B., Aryal, N.P., Shrestha, R. & Researcher, F. 2024. The Influence of Leadership Styles on Employee Performance : Transformational , Transactional and Ethical Leadership. *Business Ethics and Leadership* 8(2): 152–163. [http://doi.org/10.61093/bel.8\(2\).152–163.2024](http://doi.org/10.61093/bel.8(2).152-163.2024).
- Lee, C., Yeh, W., Yu, Z. & Lin, X. 2023. The relationships between leader emotional intelligence , transformational leadership , and transactional leadership and job performance : A mediator model of trust. *Heliyon* 9(8): e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>.
- Perdana, M.A.S.R.N. & Suryosukmono, G. 2024. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Pekerjaan Yang Bermakna, Pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) Kinerja Karyawan Yang Dimediasi. *Cakrawala Repositori IMWI* 7(1): 154–165. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v7i1.543>.
- Pham, T.T., Unions, T., Chi, H., City, M., Thanh, T., Dao, A., Unions, T., Chi, H., City, M., Thu, T., Nguyen, L., Unions, T., Chi, H., City, M., Vo, V.T.K., Unions, T., Chi, H. & City, M. 2024. Transformational Leadership and Adhocracy Culture : Drivers of Innovative Work Behaviour and Employee Performance. *Scientific Papers* 32(3). 10.46585/sp32032082.
- Qalati, S.A., Zafar, Z., Fan, M., Lim on, M. onica L.S. anchez & Khaskheli, M.B. 2022. Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior : A mediated model. *Heliyon* 8(June). 10.1016/j.heliyon.2022.e11374.
- Rahayu, I.S.T. & Herachwati, N. 2025. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank BRI Cabang Rajawali Surabaya. *Jurnal Lentera Bisnis* 14(September): 2968–2984. 10.34127/jrlab.v14i3.1701.
- Ramadhani, N. & Suhana 2024. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan QWL Terhadap OCB Studi Karyawan PT Herculon Carpet Semarang. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* 7(2): 1228–1235. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1468>.
- Rizki, S., Dewi, R. & Toni, N. 2025. Rethinking Citizenship Behaviors : A New Perspective on Public Sector Performance Drivers. *International Review of Management and Marketing* 15(4): 171–180. <https://doi.org/10.32479/irmm.18661>.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Salameh-ayanian, M., Lakkis, P., Jabbour, N. & Maalouf, A. 2025. Leading Through Uncertainty: How Transformational and Transactional Leadership Shape Employee Satisfaction and Performance in Lebanese NGOs. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci15050172>.
- Saranya, J. & Anbu, A. 2025. The interplay of organizational citizenship behaviour , innovative work behavior and organizational innovative culture in predicting employee performance in the automotive industry Keyword s. *International Journal of Management and Sustainability* 14(1): 319–333. 10.18488/11.v14i1.4187.

- Shimamura, M., Fukutake, M., Namba, M. & Ogino, T. 2021. The relationship among factors of organizational justice , organizational citizenship behavior , job satisfaction , and ease of work among Japanese nurses . *Applied Nursing Research* 61(August): 151479. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151479>.
- Sulaeman dan Kusnandar 2020. Establish a Competitive Advantage with Market Sensing Capability , Distinctive Competence and Product Innovation for Performance Marketing and Sustainability Efforts Establish a Competitive Advantage with Market Sensing Capability , Distinctive Competence. *Journal of Physics: Conference Series*. 10.1088/1742-6596/1477/7/072019.
- Umam, M.L.K., Widiartanto & Pinem, R.J. 2021. Pengaruh Job Competency dan Emotional Intelligence Terhadap Employee Performance melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* X(2): 1096–1108. <https://doi.org/10.14710/jiab.2021.30654>.
- Utami, M. & Riana, I.G. 2023. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance (A Study on Employees of The Ministry of Industry). *Jurnal Ekonomi* 12(03): 1566–1577.
- Wang, K., Huo, B. & Tian, M. 2021. How to protect specific investments from opportunism: A moderated mediation model of customer integration and transformational leadership. *International Journal of Production Economics* 232: 107938. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527320302917>.
- Yusuf, A.F. & Liana, L. 2025. Efforts to Improve Employee Performance Through Emotional Intelligence and Phsychological Capital Mediated by Organizational Citizenship Behavior. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics* 8(3): 11498–11513. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i3.8770>.
- Zahra, A.A. & Baskoro, H. 2024. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economics and Business UBS* 13(1): 1–16. <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.1270>.