https://journals.insightpub.org/index.php/imj

Insight Management Journal

Volume 6, Nomor 2, November 2026, hal. x-x

Peran *organizational citizenship behavior* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai

Yunita Sitinjak*, Dahniar

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

Info artikel

Riwayat artikel:
Dikirim [31-07-2026]
Direvisi [04-10-2026]
Diterima [14-10-2026]

Kata kunci:
Kepemimpinan transformasional
Kecerdasan emosional
Organizational citizenship behavior
Kinerja pegawai
SEM-PLS

A b s t r a k

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode SEM-PLS melalui aplikasi SmartPLS 4. Populasi penelitian terdiri atas seluruh pegawai Pengadilan Negeri Kotabaru sebanyak 40 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, sedangkan data dikumpulkan melalui kuesioner berskala likert. hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kecerdasan emosional dan OCB merupakan faktor penting dalam mendorong kinerja pegawai. penerapan kepemimpinan transformasional perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi, beban kerja, serta tingginya frekuensi pergantian pimpinan agar dapat memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja pegawai di lingkungan organisasi sektor publik. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel pada instansi sektor publik lainnya serta menambahkan variabel moderasi seperti budaya organisasi atau frekuensi rotasi kepemimpinan guna memperdalam analisis mengenai dinamika kepemimpinan transformasional dan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari kinerja pegawai yang dimilikinya, karena kualitas kinerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tingkat kinerja yang dihasilkan dapat menjadi indikator dalam menilai kemampuan organisasi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut (Dahniar, 2023) Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi di mana pengelolaan terhadap sumber daya manusia menjadi aspek yang tidak dapat dipisahkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Maju dan berkembangnya suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif.

Pengadilan Negeri Kotabaru merupakan salah satu instansi pemerintahan yang memiliki peran untuk memberikan pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi peradilan. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, akuntabel, dan berintegritas menuntut setiap pegawai untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Kinerja yang kurang optimal dapat berdampak pada lambatnya proses administrasi perkara, menurunnya kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta berpotensi mengurangi kepercayaan publik terhadap lembaga peradilan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah gaya kepemimpinan, dalam hal ini pegawai dipengaruhi oleh sejauh mana seorang pemimpin bisa memberikan arahan dan motivasi yang jelas, membuat hubungan kinerja yang baik dan memberikan umpan balik serta penghargaan atas apa yang dicapai oleh pegawaiannya, disamping itu, ada teori dari (Bernard et al., 2006) yang menyatakan

*Corresponding author
Email address: Yunita Sitinjak (yunita.sitinjak@gmail.com)
ISSN: 2774-1737 DOI: 10.47065/imj.v6i2.579

bahwa kepemimpinan transformasional bisa menginspirasi pegawainya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan membantu mereka untuk dapat mengembangkan kapasitas kepemimpinan diri sehingga kepemimpinan transformational memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu Kecerdasan emosional mengacu pada kapasitas seseorang untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengelola emosinya sendiri, serta memiliki kepekaan terhadap kondisi emosional individu lain. Kemampuan tersebut memungkinkan pegawai untuk tetap bekerja secara efektif, menjaga hubungan interpersonal yang baik, serta mampu beradaptasi dengan berbagai tekanan yang muncul dalam lingkungan kerja (Mayer et al., 2004). Lingkungan Pengadilan Negeri Kotabaru, yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tingkat tanggung jawab hukum yang tinggi serta tuntutan pelayanan publik yang profesional, Kecerdasan Emosional berperan sebagai fondasi dalam menjaga harmoni dan efektivitas kerja. Kecerdasan Emosional dapat berkontribusi terhadap stabilitas emosional pegawai, komunikasi yang efektif, kemampuan bekerja sama, serta terciptanya suasana kerja yang kondusif. Menurut (Goleman, 2006), Kecerdasan Emosional terdiri atas lima dimensi, yaitu kesadaran diri (self-awareness), pengendalian diri (self-regulation), motivasi (motivation), empati (empathy), dan keterampilan sosial (social skills). Kelima dimensi tersebut menjadi aspek yang penting untuk dikaji dalam memahami bagaimana Kecerdasan Emosional dapat memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai di lingkungan Pengadilan Negeri Kotabaru.

Kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional dapat secara tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai melalui munculnya Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel mediasi. Organizational citizenship behavior (OCB) adalah bentuk perilaku sukarela pegawai yang melebihi tanggung jawab pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam tugas dan fungsi formal organisasi (Organ et al., 2012). Perilaku OCB yang kuat, maka pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara lebih optimal. Hal ini menunjukkan bahwa pembentukan perilaku ekstra peran melalui kepemimpinan yang inspiratif dan pengelolaan emosi yang baik menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas dan profesionalisme kerja.

Berdasarkan hasil observasi di Kantor Pengadilan Negeri Kotabaru, permasalahan yang dihadapi bukan terletak pada rendahnya capaian kinerja pegawai, melainkan pada upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja tersebut secara berkelanjutan. Meskipun secara empiris organisasi telah menunjukkan capaian kinerja yang baik, masih terdapat sejumlah tantangan, antara lain dinamika pergantian pimpinan, ketidakseimbangan beban kerja antarpegawai, serta belum optimalnya OCB sebagai perilaku ekstra peran yang dapat mendukung efektivitas organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan berbagai faktor tersebut menjadi penting agar kinerja pegawai tetap terjaga dan mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, khususnya para pencari keadilan.

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai oleh (Ferozi et al., 2021), (Helalat et al., 2025), (Putri et al., 2022) dan (Teoh et al., 2022) hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian visi yang jelas, motivasi, keteladanan, pemberdayaan, dan dorongan untuk berpikir kreatif. Penelitian terdahulu yang dihubungan dengan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai oleh (Salameh-Ayanian et al., 2025) dari hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik memiliki kemampuan lebih tinggi dalam mengelola emosi, beradaptasi terhadap tekanan, membangun hubungan kerja yang positif, serta bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, terdapat research gap berupa perbedaan temuan mengenai mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional memengaruhi kinerja pegawai melalui OCB. Sebagian penelitian menunjukkan bahwa OCB mampu menjadi penghubung antara faktor individu dan organisasi terhadap kinerja, sementara penelitian lainnya menunjukkan bahwa OCB belum mampu berperan sebagai mediator yang signifikan. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada organisasi sektor privat, sedangkan kajian mengenai hubungan variabel tersebut pada organisasi publik sektor peradilan masih relatif terbatas. Research gap yang dijadikan sebagai dasar dalam penelitian ini adalah penelitian (Aristana et al., 2024) oleh dimana pada hasil penelitian yang dilakukan, Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan OCB, temuan yang terjadi dalam penelitian (Aristana et al., 2024) menunjukkan bahwa para pemimpin kurang memperhatikan potensi kepemimpinan transformasional dan belum dimanfaatkan dengan baik. Sehingga kepemimpinan transformasional belum mampu mendorong kinerja karyawan. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan oleh (Darmaeti et al., 2025) menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional

tidak cukup kuat untuk secara langsung memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Akan tetapi Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, dimana semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja, loyal kepada organisasi, dan mengambil inisiatif di luar tugas formal mereka. Walaupun pengaruh OCB ternyata tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan yang menunjukkan OCB seperti membantu rekan kerja, kontribusi ini tidak cukup kuat untuk berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan sehingga OCB belum mampu menjembatani pengaruh Kepemimpinan Transformasional secara efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara simultan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional pada Kinerja Pegawai melalui peran mediasi OCB dalam konteks lembaga peradilan di Indonesia, yang hingga saat ini masih sangat terbatas dikaji. Selain itu, penelitian ini memberikan bukti pada organisasi publik sektor peradilan yang memiliki karakteristik birokrasi dan tekanan kerja yang berbeda dengan sektor privat.

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian motivasi, inspirasi, pengembangan diri, serta pembangunan visi bersama. Penelitian (Ferozi et al., 2021), (Helalat et al., 2025), (Magasi, 2021) dan (Teoh et al., 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan keterlibatan kerja. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi organisasi secara jelas, memberikan motivasi, dukungan, serta menerapkan dimensi seperti idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration dapat meningkatkan semangat, kreativitas, serta produktivitas pegawai. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Pegawai

Kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif dalam lingkungan kerja. Hasil penelitian (Gaya et al., 2025), (Salameh-Ayanian et al., 2025), (Sharmin et al., 2024), (Simson et al., 2024) dan (Wonda, 2024) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu mengelola stres, membangun komunikasi yang efektif, menyelesaikan konflik, menjaga motivasi, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas pekerjaan. Dimensi seperti self-awareness, self-management, social awareness, relationship management, self-regulation, dan empathy terbukti berperan dalam mendorong kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H2: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior pegawai melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, keteladanan, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan. Hasil penelitian (Hermanto et al., 2024), (Rahmanto et al., 2025) dan (Saluy et al., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu membangun rasa percaya, loyalitas, dan keterikatan pegawai sehingga mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, berkontribusi di luar tanggung jawab utama, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dimensi seperti idealized influence, inspirational motivation, dan perhatian individual terbukti berperan dalam meningkatkan kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat Organizational Citizenship Behavior yang ditunjukkan oleh pegawai. Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior

Kecerdasan Emosional dengan Organizational Citizenship Behavior

Kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior karena kemampuan individu dalam memahami, mengelola, dan mengendalikan emosi dapat mendorong terbentuknya hubungan kerja yang positif serta perilaku sukarela di luar tugas formal. Hasil penelitian (Gebresilase et al., 2024), (Patila et al., 2024), (Sandora et al., 2024) dan (Silvana et al., 2025) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mampu mengelola emosi, memahami kebutuhan orang lain, menyelesaikan konflik secara efektif, serta membangun hubungan interpersonal yang harmonis, sehingga lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, bekerja sama, dan mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB. Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H4: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Organizational Citizenship Behavior dengan Kinerja Pegawai

OCB merupakan perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan pekerjaan formal dan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai maupun efektivitas organisasi. Hasil penelitian (Ahmad, 2024), (Wonda, 2024) dan (Zulkifli et al., 2023) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki perilaku membantu (*helping behavior*), kepedulian terhadap organisasi (*civic virtue*), loyalitas, inisiatif individu, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi cenderung mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat Organizational Citizenship Behavior yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H5: Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai dan mediasi oleh OCB

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peran mediasi OCB. Kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung melalui pemberian inspirasi, arahan, motivasi, dan perhatian terhadap pegawai, tetapi juga mendorong munculnya perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, kesediaan mengambil tanggung jawab tambahan, loyalitas, serta kepedulian terhadap organisasi. Hasil penelitian (Erwin et al. 2026) dan (Dewa Ayu., 2024) menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, dimana pemimpin transformasional mampu meningkatkan OCB melalui penciptaan rasa percaya, penghargaan, serta keterlibatan pegawai terhadap tujuan organisasi. Perilaku OCB yang muncul kemudian berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kerja pegawai. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang mampu membangun OCB pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi OCB

Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Pegawai dan mediasi oleh OCB

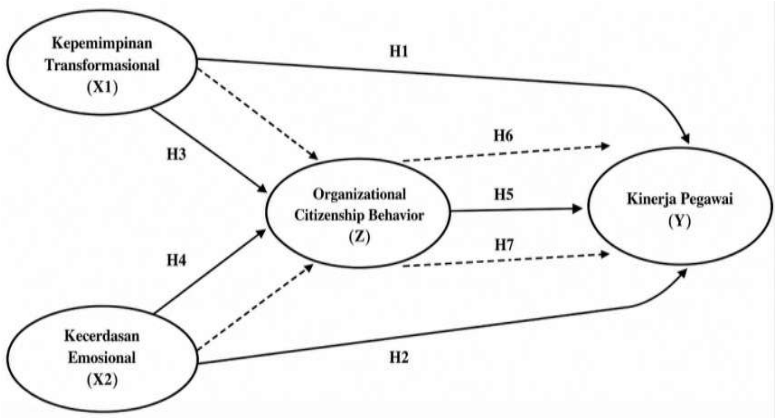
Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB. Kecerdasan emosional memungkinkan pegawai untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi secara efektif sehingga mampu mengendalikan stres, membangun hubungan kerja yang baik, serta mengambil keputusan secara lebih rasional. Hasil penelitian (Alenezi et al., 2024) dan (Khatami et al., 2025) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan OCB, serta OCB terbukti mampu memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai. Pegawai dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, memiliki kepedulian terhadap organisasi, bekerja sama secara efektif, dan berkontribusi di luar tugas formal, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, semakin tinggi kecerdasan emosional yang

dimiliki pegawai, maka semakin kuat pula OCB yang terbentuk dan semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan. Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H7: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi OCB

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran mengenai hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan dan kemampuan pegawai dalam mengelola emosi dapat mempengaruhi munculnya perilaku OCB) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga berdasarkan teori diatas, penelitian mengasumsikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1), Kecerdasan Emosional (X2) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui mediasi Organizational Citizenship Behavior (Z). Berikut ini kerangka konseptual yang dipakai:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal yang bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui OCB sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data penelitian berupa angka yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden, kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel (Sugiono., 2023). Berdasarkan tujuan penggunaannya, penelitian ini termasuk penelitian terapan karena hasilnya diharapkan memberikan manfaat praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan kepemimpinan transformasional, pengembangan kecerdasan emosional, dan pembentukan perilaku kerja sukarela. Penelitian dilaksanakan di Pengadilan Negeri Kotabaru, yang beralamat di Jalan Raya Stagen Km. 9,5, Desa Stagen, Kabupaten Kotabaru, Pulau Laut Utara, Kalimantan Selatan. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2026 sampai dengan Juni 2026 yang meliputi tahap penyusunan dan penyebaran instrumen, pengumpulan data, pengolahan data, serta analisis hasil penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berjumlah 40 orang pegawai. Penentuan jumlah populasi didasarkan pada data kepegawaian Pengadilan Negeri Kotabaru pada saat penelitian dilaksanakan. Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau oleh peneliti, maka penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi hanya 40 orang sehingga memungkinkan seluruh anggota populasi dijadikan responden. Penggunaan sampling jenuh juga dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi pegawai di Pengadilan Negeri Kotabaru serta meminimalkan kemungkinan terjadinya kesalahan pengambilan sampel akibat tidak terwakilinya sebagian anggota populasi. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis *Google Form* yang disebarkan kepada seluruh responden. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 5 poin, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS), untuk mengukur

persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, OCB, dan kinerja pegawai.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 4. Metode PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan struktural antarvariabel, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi OCB. Pemilihan PLS-SEM sesuai dengan tujuan penelitian yang bersifat menjelaskan dan memprediksi hubungan antar konstruk serta karakteristik penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Pengujian kualitas instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas menggunakan aplikasi SmartPLS 4. Validitas instrumen dievaluasi melalui *convergent validity* dengan melihat nilai *outer loading* ≥ 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) ≥ 0,50. Sementara itu, reliabilitas konstruk diuji melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan kriteria nilai > 0,70 untuk memastikan konsistensi indikator dalam mengukur konstruk penelitian (Hair et al., 2021). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS 4 dengan melihat nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*. Pengaruh antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian pengaruh langsung digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap OCB dan kinerja pegawai serta pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji peran OCB sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan pegawai Pengadilan Negeri Kotabaru dengan karakteristik demografis yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan jabatan. Karakteristik tersebut disajikan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden serta keberagaman latar belakang pegawai yang menjadi objek penelitian. Data yang diperoleh melalui kuesioner selanjutnya digunakan sebagai data primer untuk menganalisis hubungan antarvariabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, OCB, dan kinerja pegawai.

Table 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kuantitas	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
1. Laki-Laki	26	65%
2. Perempuan	14	35%
Usia		
1. 20-30	8	20,00%
2. 31-40	18	45,00%
3. 41-50	8	20,00%
4. > 51	6	15,00%
Pendidikan		
1. SMA	13	32,50%
2. DIPLOMA	3	7,50%
3. S1	21	52,50%
4. S2	3	7,50%
Lama Bekerja		
1. < 5 Tahun	18	45,00%
2. 5 s/d 10 Tahun	7	17,50%
3. > 10 Tahun	15	37,50%

Karakteristik responden penelitian ini dilihat berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebesar 65% dan perempuan sebesar 35%. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 31–40 tahun sebesar 45%, sedangkan kelompok usia 20–30 tahun dan 41–50 tahun masing-masing sebesar 20%, serta usia di atas 51 tahun sebesar 15%. Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebesar 52,50%, diikuti SMA sebesar 32,50%, serta Diploma dan S2 masing-masing sebesar 7,50%.

Sementara itu, berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun merupakan kelompok terbesar yaitu sebesar 45%, diikuti masa kerja lebih dari 10 tahun sebesar 37,50%, dan 5–10 tahun sebesar 17,50%. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang yang beragam, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas dalam menganalisis variabel penelitian.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui tiga pendekatan, yaitu convergent validity, discriminant validity, dan Average Variance Extracted (AVE). Pada pengujian convergent validity, validitas indikator dilihat berdasarkan nilai outer loading, dengan kriteria indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai > 0,70. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kecerdasan Emosional (X2), OCB (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik.

Pengujian discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Berdasarkan hasil pengujian cross loading, seluruh indikator memiliki nilai korelasi tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Indikator Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai loading berkisar 0,802–0,903, Kecerdasan Emosional sebesar 0,786–0,914, OCB sebesar 0,704–0,890, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,754–0,885. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan konstruk penelitian, sehingga seluruh variabel memenuhi kriteria discriminant validity.

Table 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Loading Faktor	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	TL1.1	0.826	0.736	Valid
	TL1.2	0.872		Valid
	TL2.1	0.873		Valid
	TL2.2	0.861		Valid
	TL3.1	0.903		Valid
	TL3.2	0.802		Valid
	TL4.1	0.874		Valid
	TL4.2	0.849		Valid
Kecerdasan Emosional	EM1.1	0.786	0.727	Valid
	EM1.2	0.870		Valid
	EM2.1	0.910		Valid
	EM2.2	0.822		Valid
	EM3.1	0.855		Valid
	EM3.2	0.914		Valid
	EM4.1	0.853		Valid
	EM4.2	0.801		Valid
	EM5.1	0.808		Valid
	EM5.2	0.898		Valid
Kinerja Pegawai	EP1.1	0.834	0.655	Valid
	EP1.2	0.820		Valid
	EP2.1	0.754		Valid
	EP2.2	0.789		Valid
	EP3.1	0.885		Valid
	EP3.2	0.818		Valid
	EP4.1	0.771		Valid
	EP4.2	0.828		Valid
	EP5.1	0.794		Valid
	EP5.2	0.793		Valid
Organizational Citizenship Behavior	OCB1.1	0.784	0.676	Valid
	OCB1.2	0.832		Valid
	OCB2.1	0.890		Valid
	OCB2.2	0.872		Valid
	OCB3.1	0.704		Valid
	OCB3.2	0.861		Valid

Variabel	Indikator	Loading Faktor	AVE	Keterangan
	OCB4.1	0.833		Valid
	OCB4.2	0.834		Valid
	OCB5.1	0.817		Valid
	OCB5.2	0.778		Valid

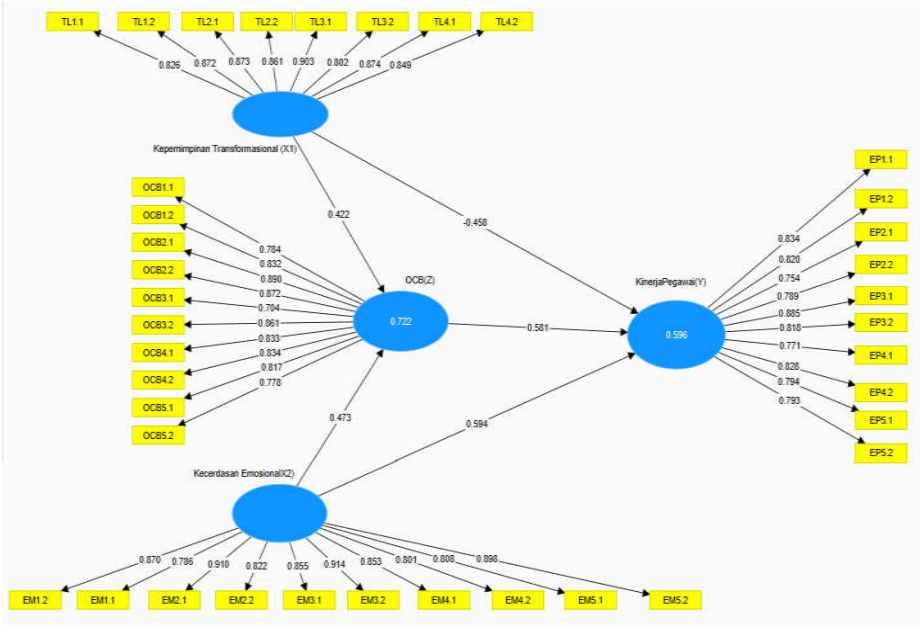
Selain itu, pengujian validitas juga dilakukan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas batas minimum 0,50, yaitu Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,736, Kecerdasan Emosional sebesar 0,727, OCB sebesar 0,676, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,655. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan dinyatakan layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan keandalan instrumen penelitian dalam mengukur konstruk yang diteliti. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70. Berdasarkan hasil pengujian Cronbach's Alpha, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0,958, Kecerdasan Emosional (X2) sebesar 0,950, OCB (Z) sebesar 0,946, dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,942. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur masing-masing konstruk penelitian.

Selanjutnya, hasil pengujian Composite Reliability menunjukkan bahwa seluruh variabel juga memiliki nilai di atas batas minimum 0,70. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai Composite Reliability sebesar 0,961, Kecerdasan Emosional (X2) sebesar 0,960, OCB (Z) sebesar 0,950, dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,946. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat keandalan yang baik, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara konsisten. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis tahap selanjutnya.

Inner Model



Gambar 2. Output Model Struktural

Hasil dari PLS R-Squares mempresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Berikut disajikan hasil penghitungan nilai R-Squares:

Table 3. Nilai R-Square

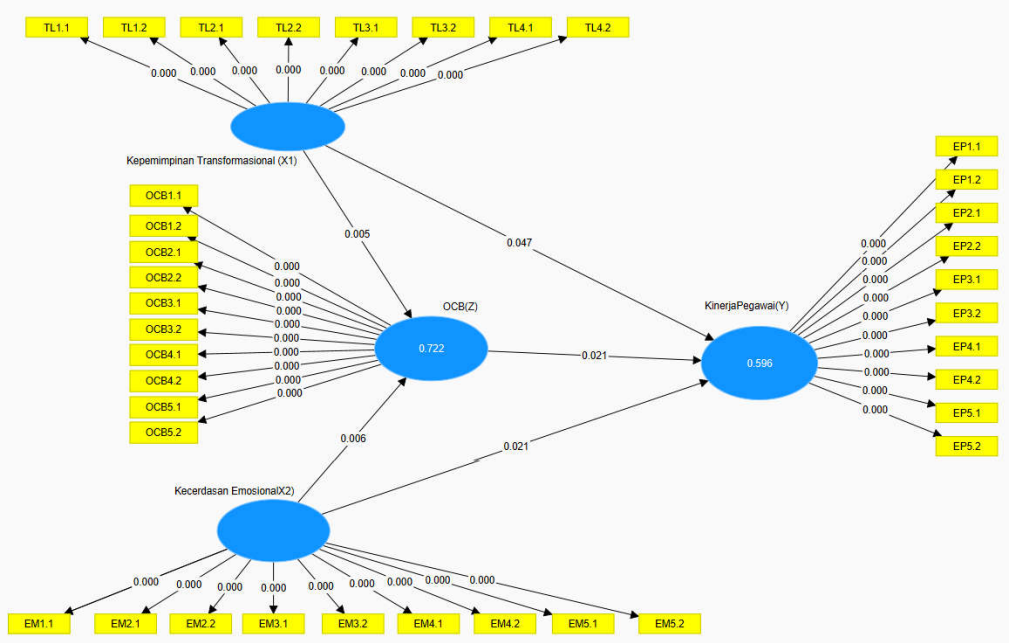
Variable R-Square	*R-square*	*R-square Adjusted*
OCB (Z)	0.722	0.707
Kinerja Pegawai (Y)	0.596	0.562

Berdasarkan hasil pengujian R-Square pada Tabel 3, variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional mampu menjelaskan variasi OCB sebesar 72,2%, sedangkan sisanya sebesar 27,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, dan OCB mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai sebesar 59,6%, sementara 40,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Mengacu pada Hair et al. (2021), nilai R-Square OCB sebesar 0,722 menunjukkan kemampuan penjelasan model yang tinggi dan mendekati kategori substantial, sedangkan nilai R-Square Kinerja Pegawai sebesar 0,596 termasuk kategori moderate. Dengan demikian, model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi OCB dan Kinerja Pegawai.

Pengujian Hipotesis

Table 4. Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Hipotesis	Original Sample	T Statistic	P Value	Hasil
Kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y)	-0.458	1.987	0.047	Signifikan
Kecerdasan emosional (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)	0.594	2.318	0.021	Signifikan
Kepemimpinan transformasional (X1) terhadap OCB (Z)	0.422	2.817	0.005	Signifikan
Kecerdasan emosional (X2) terhadap OCB (Z)	0.473	2.735	0.006	Signifikan
OCB (Z) terhadap kinerja pegawai (Y)	0.581	2.306	0.021	Signifikan
Kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) dimediasi oleh OCB (Z)	0.245	1.618	0.106	Tidak Signifikan
Kecerdasan emosional (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) dimediasi oleh OCB (Z)	0.275	2.008	0.045	Signifikan



Gambar 3. Output Model Uji Bootstrapping

Dari data tabel 4 di atas untuk hasil pengujian hipotesis variabel Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh OCB yaitu sebagai berikut:

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien sebesar -0,458, T Statistic 1,987, dan P Value

0,047. Meskipun penerapan kepemimpinan transformasional dinilai sangat baik dengan rata-rata 4,25, pergantian pimpinan dan perubahan kebijakan yang relatif sering diduga meningkatkan kebutuhan adaptasi pegawai, sehingga dampak positifnya terhadap kinerja belum optimal.

2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien sebesar 0,594, T-Statistic 2,318, dan P-value 0,021. Artinya, semakin baik kemampuan pegawai dalam memahami dan mengelola emosi, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan koefisien sebesar 0,422, T-Statistic 2,817, dan P-value 0,005. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula perilaku sukarela pegawai dalam membantu rekan kerja dan mendukung organisasi.
4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan koefisien sebesar 0,473, T-Statistic 2,735, dan P-value 0,006. Artinya, semakin baik kemampuan pegawai dalam mengelola emosi, berempati, dan membangun hubungan sosial, semakin tinggi pula perilaku sukarela pegawai dalam membantu rekan kerja dan mendukung organisasi.
5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien sebesar 0,581, T-Statistic 2,306, dan P-value 0,021. Artinya, semakin tinggi perilaku sukarela pegawai dalam membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.
6. Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien sebesar 0,245, T-Statistic 1,618, dan P-value 0,106. Artinya, peningkatan OCB yang dipengaruhi Kepemimpinan Transformasional belum cukup kuat untuk meningkatkan Kinerja Pegawai secara tidak langsung, sehingga hipotesis mediasi ditolak.
7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien sebesar 0,275, T-Statistic 2,008, dan P-value 0,045. Artinya, semakin tinggi Kecerdasan Emosional pegawai, semakin kuat perilaku OCB yang ditunjukkan, sehingga pada akhirnya meningkatkan Kinerja Pegawai dan hipotesis mediasi diterima.

Diskusi

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Negeri Kotabaru. Temuan ini berbeda dengan penelitian (Ferozi et al., 2021), (Helalat et al., 2025), (Putri et al., 2022) dan (Teoh et al., 2022) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kemampuan pemimpin dalam membangun visi, memberikan motivasi, dan meningkatkan keterlibatan pegawai. Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan (Bosrin et al., 2026), (Chen et al., 2018) dan (Umaya et al., 2026) yang menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja apabila tuntutan perubahan yang dibawa pimpinan tidak diimbangi dengan kesiapan organisasi dan pegawai. Perbedaan hasil tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan kondisi kepemimpinan, di mana Pengadilan Negeri Kotabaru mengalami dinamika pergantian pimpinan, perubahan kebijakan, serta kebutuhan adaptasi terhadap sistem kerja baru dalam lingkungan birokrasi peradilan yang memiliki regulasi dan prosedur formal yang kuat. Dengan demikian, meskipun Kepemimpinan Transformasional diterapkan dengan baik, proses perubahan yang berlangsung dalam kondisi adaptasi organisasi dapat menyebabkan peningkatan beban penyesuaian pegawai sehingga pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja belum dapat tercapai secara optimal.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Negeri Kotabaru. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai dalam mengenali, mengelola, dan mengendalikan emosi, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik mampu menghadapi tekanan kerja, menyelesaikan konflik, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta menjaga profesionalitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pencari keadilan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Gaya et al., 2025), (Sharmin et al., 2024), (Simson et al., 2024) dan (Wonda, 2024) yang menyatakan bahwa Kecerdasan Emosional berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kemampuan mengelola emosi, membangun interaksi sosial yang positif, dan mempertahankan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, Kecerdasan Emosional

menjadi salah satu faktor penting yang mendukung peningkatan efektivitas dan kualitas kinerja pegawai, khususnya dalam lingkungan organisasi peradilan yang memiliki tuntutan pekerjaan dan interaksi sosial yang tinggi.
H2: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Pengadilan Negeri Kotabaru. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional melalui keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, maka semakin tinggi pula perilaku sukarela pegawai dalam mendukung organisasi. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, inspirasi, dan dukungan mendorong pegawai untuk lebih peduli terhadap organisasi, membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan kantor, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Gedifew et al., 2025), (Hermanto et al., 2024), (Rahmanto et al., 2025) dan (Saluy et al., 2024) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berperan dalam meningkatkan OCB melalui kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan positif dan mendorong perilaku kerja sukarela pegawai. Dengan demikian, Kepemimpinan Transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk perilaku OCB yang mendukung efektivitas organisasi.
H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Pengadilan Negeri Kotabaru. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai dalam mengenali, mengelola emosi, berempati, dan membangun hubungan sosial yang positif, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik cenderung lebih mampu bekerja sama, membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi secara sukarela. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Gebresilase et al., 2024), (Kim et al., 2022), (Sandora et al. 2024) dan (Silvana et al., 2025) yang menyatakan bahwa Kecerdasan Emosional berperan penting dalam meningkatkan OCB melalui kemampuan pegawai dalam mengelola emosi, membangun hubungan interpersonal yang baik, dan menunjukkan perilaku positif di lingkungan kerja. Dengan demikian, Kecerdasan Emosional menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong terbentuknya perilaku OCB yang mendukung efektivitas organisasi.
H4: Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Negeri Kotabaru. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku sukarela pegawai dalam membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Perilaku OCB mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama, serta mendukung efektivitas penyelesaian tugas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Ahmad, 2024), (Wonda, 2024) dan (Zulkifli et al., 2023) yang menyatakan bahwa pegawai dengan OCB tinggi cenderung memberikan kontribusi lebih dari tugas formalnya, meningkatkan koordinasi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, OCB menjadi salah satu faktor penting yang berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.
H5: Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa OCB tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Negeri Kotabaru. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun Kepemimpinan Transformasional mampu meningkatkan perilaku OCB pegawai, peningkatan perilaku tersebut belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja secara tidak langsung. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian (Dewa Ayu., 2024) dan (Erwin et al. 2026) yang menyatakan bahwa OCB berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai, namun sejalan dengan penelitian (Aristana et al., 2024) dan (Darmaeti et al., 2025) yang menemukan bahwa peningkatan OCB belum selalu berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam konteks Pengadilan Negeri Kotabaru, kinerja pegawai lebih banyak diukur melalui pencapaian target penyelesaian perkara, ketepatan administrasi, kepatuhan terhadap SOP, dan standar pelayanan, sehingga perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam organisasi belum menjadi faktor utama yang menentukan kinerja. Dengan demikian, OCB belum mampu

menjadi jalur yang efektif dalam menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada organisasi peradilan.

H6 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi OCB

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai pada Pengadilan Negeri Kotabaru. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai dalam mengelola emosi, membangun hubungan sosial, dan memahami kondisi orang lain, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam lingkungan Pengadilan Negeri Kotabaru, kecerdasan emosional membantu pegawai dalam menghadapi tekanan kerja, menjalin kerja sama, menyelesaikan tugas administrasi perkara, serta memberikan pelayanan secara profesional kepada masyarakat pencari keadilan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Alenezi et al., 2024) dan (Khatami et al., 2025) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja melalui terbentuknya perilaku kerja sukarela dan hubungan sosial yang positif. Dengan demikian, OCB menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai.

H7 : Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi OCB

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai variabel mediasi pada Pengadilan Negeri Kotabaru, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang menunjukkan bahwa peningkatan tuntutan perubahan, target kerja, dan penyesuaian terhadap kebijakan baru belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam konteks organisasi peradilan. Sebaliknya, Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam mengelola emosi, membangun hubungan kerja, dan menghadapi tekanan kerja berperan dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Selain itu, Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik serta kemampuan emosional yang tinggi mampu mendorong perilaku sukarela pegawai dalam mendukung organisasi. OCB juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga semakin tinggi perilaku kepedulian, kerja sama, dan kontribusi sukarela pegawai maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Namun, OCB tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai, karena perilaku sukarela pegawai belum menjadi faktor utama dalam menentukan pencapaian kinerja yang lebih banyak dipengaruhi oleh target kerja, penyelesaian perkara, kualitas pelayanan, dan kepatuhan terhadap prosedur organisasi. Sebaliknya, OCB mampu memediasi pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai, yang menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam mengelola emosi dapat mendorong munculnya perilaku OCB dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional merupakan faktor yang paling konsisten dalam meningkatkan Kinerja Pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi OCB, sedangkan efektivitas Kepemimpinan Transformasional sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi, kesiapan pegawai, dan dinamika perubahan yang terjadi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu organisasi, yaitu Pengadilan Negeri Kotabaru, dengan jumlah responden yang relatif terbatas, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada organisasi sektor publik atau lembaga peradilan lainnya yang memiliki karakteristik organisasi dan dinamika kepemimpinan yang berbeda. Kedua, data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang bersumber dari responden yang sama pada satu periode waktu (*cross-sectional*), sehingga terdapat kemungkinan munculnya bias persepsi atau *common method bias* serta belum dapat menggambarkan perubahan hubungan antarvariabel dalam jangka panjang. Ketiga, model penelitian hanya mencakup Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, OCB, dan Kinerja Pegawai, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai namun belum diuji dalam penelitian ini. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan melibatkan beberapa Pengadilan Negeri atau organisasi sektor publik lainnya serta menggunakan jumlah responden yang lebih besar agar generalisasi hasil penelitian menjadi lebih kuat. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati

perubahan perilaku dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu serta mengombinasikan kuesioner dengan sumber data lain, seperti penilaian atasan dan data kinerja objektif, guna mengurangi potensi common method bias. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain yang relevan, seperti budaya organisasi atau frekuensi rotasi kepemimpinan guna memperdalam analisis mengenai dinamika kepemimpinan transformasional dan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

Ahmad. 2024. "Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur." *CeJournal of Innovation Research and Knowledge* 4(2).

Alenezi, Hamood M., Sania Khan, Solomon Gbene Zaato, Mourad Zmami, Noha Hamdy Mostafa Mohamed, and Azam Malik. 2024. "Impact of Emotional Intelligence on SME Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior." *Problems and Perspectives in Management* 22(3):570–81. doi:10.21511/ppm.22(3).2024.43.

Arifin, Syaiful, and Bagus S. Narmaditya. 2024. "Fostering Employee Performance of Civil Servants in Indonesia: The Mediating Role of Organisational Citizenship Behaviour." *Journal of Human Resource Management*. doi:10.4102/sajhrm.

Bernard M Bass, and Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Bosrin, Adrian, Ana Fitriana, and Dody Pratama Marumpe. 2026. "The Influence of Transformational Leadership and Perceived Organizational Support on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction." *Journal of Educational Management Research* 5(2):2214–28. doi:10.61987/jemr.v5i2.1943.

Chen, Yashuo, Ranran Ning, Tong Yang, Shangjun Feng, and Chunjiang Yang. 2018. "Is Transformational Leadership Always Good for Employee Task Performance? Examining Curvilinear and Moderated Relationships." *Frontiers of Business Research in China* 12(1). doi:10.1186/s11782-018-0044-8.

Dahniar. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital (Human Resource Management)*. Juli 2023. Banjarbaru: CV Banyubening Cipta Sejahtera.

Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, and Scott B. MacKenzie. 2012. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications Inc.

Dewa Ayu, W. 2024. *Peran Perilaku Kewargaan Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Safari Wonder Bali Di Daerah Gianyar*.

Erwin, Nugroho, and Lestari Etty Puji. 2026. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behaviour." *Journal of Authentic Research*.

Ferozi, Seyawash, and Yongjin Chang. 2021. "Transformational Leadership and Its Impact on Employee Performance: Focus on Public Employees in Afghanistan." *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 17(63):49–68. doi:10.24193/tras.63E.3.

Gaya, Yash Krishna, Takesh Luckho, Uzma Jannoo, and Praveen Saulick. 2025. "Assessing the Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance: Toward an Integrated Emotional Intelligence Framework." *Managing Global Transitions* 23(1). doi:10.26493/1854-6935.23.27-48.

Gebresilase, Bereket Merkine, Yohannes Bisa Biramo, Zebdewos Zekarias Elka, Endale Berhanu Demissie, and Aamer Aldbyani. 2024. "Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior of Civil Servants in Ethiopia: Psychological Contract as a Mediator and Organizational Cynicism as a Moderator." *Studia Psychologica* 66(2):151–65. doi:10.31577/sp.2024.02.897.

Gedifew, Mateb Tafere, and Berhan Kefyalew Taye. 2025. "The Effect of Transformational Leadership on Teachers' Organizational Citizenship Behavior in Amhara Regional State Public Universities, Ethiopia." *Cogent Education* 12(1). doi:10.1080/2331186X.2025.2556894.

Goleman, Daniel. 2006. Working with emotional intelligence New York: Bantam Dell.

Hair, J., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, and Nicholas P. Danks. 2021. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Switzerland: Springer imprint.

Haryu Darmaeti, Yuni Siswanti, and Sri Dwi Ari Ambarwati. 2025. "The Effect of Transformational Leadership and Employee Engagement on Employe Performance Mediated by Organizational

Citizenship Behaviour (OCB) on ASN Employees at the Gunungkidul Regional Secretariat Office." *International Journal of Current Science Research and Review*. doi:10.47191/ijcsrr/V8-i9-05.

Helalat, Abdullah, Hakem Sharari, Jebril Alhelalat, and Rowaida Al-Aqrabawi. 2025. "Transformational Leadership and Employee Performance : A Further Insight Using Work Engagement." *Economics - Innovative and Economics Research Journal* 13(1):333–52. doi:10.2478/eoik-2025-0015.

Hermanto, Yustinus Budi, Veronika Agustini Srimulyani, and Didik Joko Pitoyo. 2024. "The Mediating Role of Quality of Work Life and Organizational Commitment in the Link between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior." *Heliyon* 10(6).doi:10.1016/j.heliyon.2024.e27664.

Aristana, I Nyoman Resa Andhika, I Gede Rihayana, and Putu Pradiva Putra Salain. 2024. "Transformational Leadership and Employee Performance: Mediation of Organizational Citizenship Behavior." *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)* 12(06):6579–90. doi:10.18535/ijsrm/v12i06.em02.

Khatami, Yusrizal Husni, Alfato Yusnar Kharismasyah, Akhmad Darmawan, and Rifka Utami Arofah. 2025. "Pengaruh Kompetensi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan: Dimediasi Organizational Citizenship Behavior." 6(3):1239–63.

Kim, Dongyoup, and Jungkun Park. 2022. "The Way to Improve Organizational Citizenship Behavior for the Employees Who Lack Emotional Intelligence." *Current Psychology* 41(9):6078–92. doi:10.1007/s12144-020-01104-5.

Magasi, Chacha. 2021. "The Role of Transformational Leadership on Employee Performance: A Perspective of Employee Empowerment." *European Journal of Business and Management Research* 6(6):21–28. doi:10.24018/ejbmr.2021.6.6.1137.

Mayer, John D., Peter Salovey, and David R. Caruso. 2004. *Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications Work-Life Strategies*. Vol. 15. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Patila, A. U., L O H Dotulong, I W J Ogi, Oleh :. Aprilia, Uria Patila, Lucky O H Dotulong, Imelda W J Ogi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, and Dan Bisnis. 2024. "Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Kecerdasan Emosional Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pada SMK Yadika Manado The Effect Of Work Flexibility, Emotional Intelligence and Perception of Organizational Support on Oganizational Citizenship Behaviour (OCB) At Yadika Vocational High School Manado." *1476 Jurnal EMBA* 12(03):1476–85.

Putri, Nastavia, and Lista Meria. 2022. "The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment." *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)* 4(1):8–21. doi:10.34306/itsdi.v4i1.565.

Rahmanto, Efendi, Ujianto, and I. Dewa Ketut Raka Ardiana. 2025. "The Influence of Perceptions of Organizational Support, Knowledge Management and Transformational Leadership on Employee Psychology Empowerment and Organizational Citizenship Behavior and Its Impact on Innovative Work Behavior." *Quality - Access to Success* 26(206):100–109. doi:10.47750/QAS/26.206.11.

Salameh-Ayanian, Madonna, Natalie Tamer, and Nada Jabbour Al Maalouf. 2025. "The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance Amid Turbulent Times." *Administrative Sciences* 15(8). doi:10.3390/admsci15080300.

Saluy, Ahmad Badawi, Mulyanto Syawal, Sudjono, Sri Marti Pramudena, Novawiguna Kemalasari, and Indira Puspa Gustiah. 2024. "Organizational Commitment, Transformational Leadership and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Citizenship Behavior Among Civil Servants in Indonesia." *Journal of System and Management Sciences* 14(1):275–89. doi:10.33168/JSMS.2024.0116.

Sandora, Meri, and Yasni. 2024. *Pengaruh Kecerdasan Spritual Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pada PT. Subur Arum Makmur (PT. SAM)*. Vol. 4.

Sharmin, Shadia, Faham Ahmed Kalam, A. T. M. Fahimul Islam, and Rezwan Ul Haque Aubhi. 2024. "Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance: A Bibliometric Approach." *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 12(02):243–62. doi:10.4236/jhrss.2024.122013.

Silvana, Nisba, and Andi Martin. 2025. "Peran Kecerdasan Emosional Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behaviour Dan Kinerja Karyawan." https://jurnal.adpertisi.or.id/index.php/jma|1JournalOfMetaVerseadpertisi.

Simson, C. S., and D. Kinslin. 2024. "Harnessing Emotional Intelligence: Enhancing Employee Performance in Kerala's Retail Textile Industry." *Indian Journal of Information Sources and Services* 14(3):86–92. doi:10.51983/ijiss-2024.14.3.12.

Sugiono. 2023. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Lima. edited by S. P. Dr.Ir.Sutopo. Alfabeta,CV.

Teoh, Brenda Ern Wei, Walton Wider, Abidah Saad, Toong Hai Sam, Asokan Vasudevan, and Surianti Lajuma. 2022. "The Effects of Transformational Leadership Dimensions on Employee Performance in the Hospitality Industry in Malaysia." *Frontiers in Psychology* 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.913773.

Umaya, Apriliya, Syahir Natsir, and Pricylia Chyntia. 2026. "The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance." *Economics, and Social Science* 1(1):142–48. https://journals.adaresearch.or.id/ictess.

Widayat, Hadi. 2023. "Governance : Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Organizational Citizenship Behaviour Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur." *Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*.

Wonda, Temesgen Abebaw. 2024. "Does Emotional Intelligence Have a Contribution to Employee Performance Enhancement? Empirical Evidence from the Public Sectors." *Cogent Business and Management* 11(1). doi:10.1080/23311975.2024.2415525.

Wonda, Temesgen Abebaw. 2024. "Examination of Organizational Citizenship Behavior Influence on Employee Performance Attainment: An Empirical Investigation." *Cogent Business and Management* 11(1). doi:10.1080/23311975.2024.2418422.

Zulkifli, Astri Ayu Purwati, Muhammad Luthfi Hamzah, Muhammad Arif, and Zulfadli Hamzah. 2023. "Competency and Organizational Citizenship Behavior in Improving Employee Performance of Sharia Bank in Indonesia." *Journal of System and Management Sciences* 13(6):384–96. doi:10.33168/JSMS.2023.0623.