

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset krusial bagi keberhasilan organisasi, terutama yang bergerak di bidang jasa seperti pendidikan. Peran ini menjadi semakin vital dan kompleks ketika diterapkan dalam konteks pendidikan khusus. Tidak seperti sekolah reguler, guru di Sekolah Luar Biasa (SLB) tidak hanya berfungsi sebagai pengajar materi akademik, tetapi juga dituntut sebagai fasilitator utama perkembangan sosial, emosional, dan kemandirian Anak Berkebutuhan Khusus (ABK).

Pentingnya peran guru SLB ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, yang menjamin hak ABK untuk mendapatkan layanan pendidikan yang bermutu dan inklusif. Oleh karena itu, keberhasilan untuk mencapai tujuan mulia ini, menyiapkan ABK agar mandiri dan berdaya saing sangat bergantung pada kualitas dan dedikasi guru-guru yang bertugas di lapangan.

Sekolah Luar Biasa (SLB) adalah bentuk layanan pendidikan khusus yang dirancang untuk mendukung perkembangan anak berkebutuhan khusus (ABK). Salah satu unit pendidikan di bawah naungan SLB Negeri 1 Makassar adalah Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), para ABK dibina oleh guru-guru yang memiliki keterampilan khusus. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang SDM dan beberapa guru dari masing-masing kecacatan atau ketunaan di SDLB Negeri 1 Makassar, menangani dan mendidik para ABK dengan ketunaan di SLB merupakan kesulitan yang menantang. Tantangan ini

mencakup pemahaman terhadap kebutuhan dan karakteristik setiap ABK, penerapan metode pembelajaran yang tepat, serta penanganan berbagai perilaku dan emosi ABK.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, guru SLB tidak hanya membutuhkan kompetensi teknis, tetapi juga perilaku positif di luar tugas formal, seperti yang tercermin dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Robbins & Judge (2022), OCB adalah perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam persyaratan formal pekerjaan seorang karyawan, namun tetap memberikan kontribusi penting terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Bentuk dari perilaku ini meliputi membantu rekan kerja, mematuhi peraturan organisasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan sukarela. Organ et al. (2006) menjelaskan bahwa OCB juga mencakup berbagai tindakan seperti menolong rekan kerja yang kesulitan, menggantikan rekan kerja yang absen, membantu menyelesaikan tugas-tugas yang melebihi kapasitas rekan kerja, datang tepat waktu meskipun ada hambatan, serta menunjukkan sikap toleransi tanpa mengeluh.

Lebih lanjut, Organ et al. (2006) mengidentifikasi bahwa OCB terdiri dari lima dimensi utama, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *sportsmanship*, dan *civic virtue*. Masing-masing dimensi ini berkontribusi pada suasana kerja yang positif dan produktif. Namun, dalam konteks pendidikan khusus seperti di SDLB Negeri 1 Makassar, di mana guru menghadapi kebutuhan unik dari para ABK, dua dimensi, yakni *altruism* dan *conscientiousness* memiliki peran yang sangat krusial. *Altruism*, yang mencakup sikap sukarela untuk membantu dan mendukung rekan kerja, penting untuk memperkuat kerjasama dan solidaritas dalam menangani tantangan sehari-hari di SLB. Sementara itu,

conscientiousness, yang mencerminkan kedisiplinan dan tanggung jawab pribadi, menjadi pilar dalam menjaga konsistensi dan kualitas pendidikan bagi ABK, yang membutuhkan perhatian berkelanjutan. Dengan demikian, kedua dimensi ini mencerminkan inti dari perilaku OCB yang paling dibutuhkan di SLB, baik dalam hubungan antar-rekan kerja maupun dalam komitmen terhadap tugas pengajaran dan pendampingan bagi ABK.

Untuk memetakan kondisi awal perilaku OCB, peneliti melakukan observasi awal dan mengajukan lima pertanyaan mendasar kepada 15 guru yang mewakili dimensi-dimensi OCB. Hasil awal menunjukkan, pada dimensi yang berkaitan dengan partisipasi organisasi dan hubungan sosial, respon guru cenderung positif. Mayoritas guru menyatakan aktif terlibat dalam proyek sekolah dan memberikan saran demi kemajuan sekolah (*Civic Virtue*), senantiasa menjaga suasana kerja yang kondusif (*Courtesy*) serta sikap sportif dalam menerima kondisi kerja tanpa banyak mengeluh (*Sportsmanship*) telah berjalan dengan baik di lingkungan sekolah. Namun, kesenjangan ditemukan pada pertanyaan yang menyorot inisiatif pribadi dalam tugas dan bantuan rekan kerja. Ketika ditanya mengenai kesukarelaan membantu rekan kerja menyelesaikan tugas (*Altruism*), sebagian besar guru mengakui jarang melakukannya kecuali diminta. Pola serupa terlihat pada kesediaan bekerja ekstra di luar jam kerja (*Conscientiousness*). Temuan wawancara mengindikasikan bahwa dedikasi untuk bekerja melampaui waktu formal cenderung rendah. Tugas tambahan umumnya baru dikerjakan apabila ada instruksi langsung dari Kepala Sekolah. Ketergantungan pada instruksi atasan ini menandakan bahwa perilaku tersebut masih bersifat kepatuhan formal, dan belum mencerminkan dedikasi sukarela (*extra-role*) yang menjadi inti dari *Conscientiousness*.

Temuan prapenelitian ini menunjukkan bahwa aspek Civic Virtue, Courtesy, dan Sportsmanship dinilai sudah berjalan baik, maka penelitian ini difokuskan secara mendalam pada dua dimensi yang terindikasi rendah dan krusial bagi efektivitas pembelajaran di SLB, yaitu Altruism dan Conscientiousness. Untuk mendorong perilaku OCB yang lebih aktif di kalangan guru, diperlukan kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi secara efektif, yang dikenal sebagai kecerdasan emosional atau *Emotional Quotient* (EQ).

Goleman (1998) mengemukakan bahwa EQ yang tinggi pada individu memfasilitasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kemampuan empati, regulasi diri, dan keterampilan sosial yang mendorong perilaku prososial di tempat kerja. Seseorang dengan EQ yang tinggi cenderung lebih baik dalam berhubungan dengan teman-teman mereka dan memiliki hubungan yang lebih baik karena mereka memahami orang-orang di sekitarnya. Penelitian yang dilakukan oleh Ali et al. (2023), menemukan bahwa EQ, yang mencakup penilaian emosi diri, pemahaman emosi orang lain, regulasi emosi, dan penggunaan emosi, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Guru yang memiliki kemampuan untuk mengontrol emosi, misalnya dengan cepat mengendalikan kemarahan atau merespons siswa secara konstruktif, cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih baik. Demikian pula, studi oleh Indriani & Sari (2017) menunjukkan bahwa guru dengan EQ yang tinggi, yaitu kemampuan mengelola emosi diri dan orang lain, memotivasi diri, dan mengatasi hubungan interpersonal secara efektif, cenderung lebih aktif dalam menunjukkan perilaku OCB di sekolah menengah kejuruan. Selain itu, Iqbal & Noor, (2023) menyimpulkan bahwa dalam konteks pendidikan khusus, guru yang memiliki

EQ tinggi lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis, mengelola kelas secara efektif, dan menunjukkan perilaku OCB yang konsisten. Guru dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mampu membina hubungan baik dengan siswa berkebutuhan khusus dan rekan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, serta meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka (Fiftyana & Sawitri, 2018). Namun, pengaruh EQ terhadap OCB tidak selalu konsisten dan dapat bervariasi tergantung pada konteks sekolah serta karakteristik individu guru. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Zaky (2023) menemukan bahwa EQ tidak selalu memberikan dampak signifikan terhadap OCB, yang menunjukkan adanya faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan ini.

Berdasarkan data prapenelitian yang dihimpun melalui wawancara dan observasi terhadap 15 guru di SLB Negeri 1 Makassar, profil kecerdasan emosional (EQ) guru menunjukkan pembagian yang unik antara kemampuan intrapersonal dan dorongan aksi nyata. Pada aspek pengelolaan diri dan kepekaan sosial, kondisi guru tergolong sangat matang. Mayoritas guru menunjukkan kemampuan yang baik dalam mengenali perasaan sendiri (*Self-awareness*) serta mampu mengelola emosi dengan stabil meskipun berada dalam situasi rumit di kelas (*Self-regulation*). Hal ini didukung oleh tingginya aspek empati, di mana hampir seluruh guru bersedia mendengarkan pendapat rekan kerja, yang menciptakan pola komunikasi satu arah yang cukup harmonis

Namun, kesenjangan yang signifikan ditemukan pada dimensi yang bersifat penggerak dan pengaruh sosial. Meskipun sebagian besar guru menyatakan memiliki dorongan berprestasi (tidak cepat puas), hal tersebut belum selaras dengan inisiatif nyata di lapangan. Berdasarkan observasi dan

pengakuan guru, dorongan inisiatif (*Self-motivation*) untuk secara proaktif mempelajari keterampilan krusial, seperti Bahasa Isyarat Indonesia (BISINDO), masih tergolong rendah. Kelemahan pada aspek 'daya dorong' ini diperparah dengan rendahnya keterampilan sosial pada aspek kepemimpinan (*Social Skills*); di mana sebagian besar guru mengakui kurang mampu dalam membangkitkan inspirasi atau memengaruhi rekan kerja untuk bergerak Bersama.

Temuan ini mengonfirmasi bahwa guru SDLB Negeri 1 Makassar telah memiliki ketahanan emosi (sabar dan mendengar), namun masih lemah dalam dimensi motivasi inisiatif dan pengaruh sosial, sebagaimana dijelaskan Goleman (1998) bahwa kecerdasan emosional memungkinkan seseorang untuk memahami, mengelola, dan merespons emosi dengan cara yang positif, yang dapat meningkatkan kualitas hubungan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Namun, dalam konteks pendidikan khusus yang penuh tantangan unik, kecerdasan emosional saja tidak cukup untuk mendorong perilaku sukarela yang berkelanjutan. Sebab, seperti dikemukakan Organ & Ryan (1995), OCB merupakan hasil interaksi multifaktor, termasuk komitmen organisasional. Artinya, selain kemampuan mengelola emosi, guru di SLB perlu memiliki komitmen yang kuat terhadap peran mereka, mengingat karakteristik siswa berkebutuhan khusus yang spesifik.

Dalam kajian komitmen organisasi, model yang umum digunakan adalah model tiga dimensi oleh Meyer & Allen (1991) yang mencakup komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketika komitmen afektif berbasis keterikatan emosional dan komitmen berkelanjutan berdasar pertimbangan rasional, komitmen normatif justru berakar pada rasa tanggung jawab moral. Dalam konteks SLB, aturan yang jelas dan kebutuhan ABK yang

spesifik menuntut komitmen yang tidak sekadar emosional atau kalkulatif, melainkan berbasis kesadaran profesional.

Berbagai penelitian telah menemukan pengaruh komitmen organisasi, termasuk komitmen normatif terhadap OCB secara keseluruhan. Studi oleh Indriani & Sari (2017), pengaruh yang signifikan terhadap OCB di kalangan guru di SMK Negeri Kelompok Teknologi dan Industri di Kabupaten Tegal. Mereka menemukan bahwa komitmen yang tinggi di antara para guru, yang mencerminkan hubungan psikologis antara anggota organisasi dan organisasinya, dapat meningkatkan OCB. Tasriastuti (2022) juga mengonfirmasi bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasional dapat meningkatkan OCB guru di SMK Pelita Nusantara 1-2 Semarang. Namun, penelitian oleh Hakim et al. (2014) memberikan temuan yang berbeda, menunjukkan bahwa komitmen organisasi, dengan komitmen normatif sebagai faktor dominan, tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB pada konteks dosen perguruan tinggi. Hasil penelitiannya mengungkap bahwa meskipun dosen memiliki komitmen tinggi, terutama didorong oleh loyalitas normatif dan status sebagai pegawai negeri, hal ini tidak secara otomatis mendorong mereka untuk melakukan perilaku OCB. Sebaliknya, dosen cenderung fokus pada pemenuhan kewajiban formal tanpa inisiatif tambahan, bahkan banyak yang memprioritaskan pekerjaan sampingan di luar kampus. Adapun data prapenelitian yang diperoleh dari SDLB Negeri 1 Makassar menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam rapat-rapat resmi serta pelaksanaan tugas administratif memang terlaksana dengan konsisten dan tepat waktu. Namun, fenomena ini mengindikasikan bahwa dedikasi guru masih cenderung bersifat kepatuhan prosedural terhadap

tanggung jawab formal yang ditetapkan sekolah. Kondisi ini menyiratkan bahwa guru menjalankan tugas utamanya dominan karena dorongan aturan tertulis, dan belum sepenuhnya mencerminkan komitmen normatif yang didasari oleh perasaan tanggung jawab moral mendalam atau panggilan hati. Kesenjangan inilah yang diduga menjadi penyebab mengapa tugas formal berjalan sangat baik, namun inisiatif sukarela (OCB) justru masih minim.

Sebaliknya, kesadaran akan pentingnya menjalankan tugas sesuai pedoman sebagai bentuk tanggung jawab profesional ini sangat erat kaitannya dengan salah satu dimensi penting dari komitmen organisasi, yaitu komitmen normatif. Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen normatif diartikan sebagai suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Dalam konteks SDLB Negeri 1 Makassar, perasaan wajib ini bukan sekadar bertahan secara fisik dan menyelesaikan kewajiban, melainkan sebagai internalisasi nilai-nilai etika profesi dan adanya rasa tanggung jawab moral yang mendalam untuk tetap mengabdikan dan berkontribusi pada pendidikan siswa berkebutuhan khusus. Apabila komitmen normatif guru benar-benar kuat secara substansial, maka kepatuhan tersebut semestinya tidak berhenti pada batas tugas formal, melainkan bermanifestasi dalam perilaku ekstra. Oleh karena itu, komitmen normatif menjadi aspek krusial yang perlu diuji pengaruhnya secara empiris terhadap pembentukan sikap OCB guru.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas yang terjadi pada SDLB NEGERI 1 Makassar, penulis ingin melakukan penelitian dengan judul "PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KOMITMEN NORMATIF TERHADAP SIKAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR GURU SDLB NEGERI 1 MAKASSAR".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijabarkan, rumusan masalah yang bisa diambil, yaitu sebagai berikut.

- 1.2.1 Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap sikap *Organizational Citizenship Behaviour* pada guru di SDLB Negeri 1 Makassar?
- 1.2.2 Apakah komitmen normatif berpengaruh terhadap sikap *Organizational Citizenship Behaviour* pada guru di SDLB Negeri 1 Makassar?
- 1.2.3 Apakah Komitmen Normatif berpengaruh dominan terhadap sikap *Organizational Citizenship Behaviour* pada guru di SDLB Negeri 1 Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang akan dilakukan yaitu sebagai berikut.

- 1.3.1 Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di SDLB Negeri 1 Makassar.
- 1.3.2 Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komitmen normatif terhadap sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di SDLB Negeri 1 Makassar.
- 1.3.3 Untuk menganalisis dan mengetahui komitmen normatif lebih dominan berpengaruh terhadap sikap *Organizational Citizenship Behaviour* pada guru di SDLB Negeri 1 Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan memperluas teori tentang pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen normatif terhadap sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), khususnya dalam konteks guru Sekolah Luar Biasa (SLB).

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori OCB dengan menguji pengaruh dua variabel independen (kecerdasan emosional dan komitmen normatif) secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu para ahli teori untuk memahami lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi OCB pada guru SLB, yang memiliki karakteristik dan tantangan unik dibandingkan dengan guru pada umumnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi para pemangku kepentingan di bidang pendidikan, khususnya dalam upaya meningkatkan sikap OCB guru SLB. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu para guru SLB. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu para guru SLB untuk memahami diri mereka sendiri dan rekan kerja mereka dengan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kerjasama dan saling membantu dalam pekerjaan. Bagi organisasi, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas guru SLB, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kondusif.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Hasil penelitian ini juga dapat membantu pemerintah dalam mencapai tujuan pendidikan nasional, yaitu meningkatkan kualitas pendidikan bagi semua anak, termasuk anak berkebutuhan khusus.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini terdiri atas beberapa bab yang dijelaskan secara rinci di bawah ini.

Bab I: Pendahuluan – Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

Bab II: Tinjauan Pustaka – Bab ini menjelaskan teori-teori yang berkaitan dengan pokok permasalahan yang dipilih yang akan menjadi dasar dalam penulisan skripsi ini. Selain itu, bab ini juga membahas terkait tinjauan empirik.

Bab III: Kerangka Konseptual/Pikir dan Pengembangan Hipotesis – Bab ini menjelaskan tentang kerangka konseptual penelitian dan pengembangan hipotesis penelitian ini.

Bab IV : Metode penelitian – Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, lokasi serta waktu penelitian, populasi, dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional dan terakhir Analisa data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Becker et al. (2001), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tentang menciptakan nilai melalui orang-orang dengan membangun kemampuan, mendorong keterlibatan, dan menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan organisasi. Kurniawan et al., (2022) menyimpulkan “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan, untuk memahami akan kebutuhan MSDM”. Berdasarkan pendapat kedua ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia secara esensial adalah merupakan suatu pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi MSDM tidak hanya berfokus pada administrasi kepegawaian, tetapi juga berperan sebagai alat penggerak yang menghubungkan kebutuhan individu pekerja dengan sasaran organisasi secara efektif. Oleh karena itu, MSDM bersifat dinamis, mencakup pembangunan kompetensi, pengelolaan kinerja, dan penciptaan sinergi antara sumber daya manusia dan tujuan perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sibagariang & Sihombing (2020), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Proses perencanaan bertujuan untuk memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja yang akan datang, memastikan bahwa jumlah dan kualitas tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk efisiensi dan efektivitas operasional, membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan pengorganisasian melibatkan pengaturan pekerja dan sumber daya lainnya melalui penentuan tugas, pembagian tanggung jawab, dan delegasi wewenang, serta memastikan koordinasi yang efektif antar bagian dalam organisasi untuk memaksimalkan efisiensi.

c. Pengarahan (*directing*)

Dalam pengarahan, pemimpin memberikan arahan dan motivasi kepada pekerja untuk mendorong kerja sama tim dan peningkatan produktivitas, dengan tujuan agar pekerja dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja pekerja, memastikan bahwa pekerja mematuhi aturan

dan prosedur yang ditetapkan, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk menjaga kinerja organisasi tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja (sumber daya manusia)

Fungsi pengadaan mencakup rangkaian proses awal mulai dari perekrutan, penyaringan kandidat, hingga masa orientasi. Tujuannya adalah memastikan organisasi mendapatkan talenta yang tepat dan efektif sesuai kualifikasi yang dicari

b. Pengembangan

Pengembangan merupakan upaya sistematis melalui jalur pendidikan dan pelatihan guna mendongkrak kompetensi pegawai, yang meliputi aspek kecakapan teknis, pola pikir, serta etika kerja.

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk apresiasi organisasi atas kontribusi pegawai, yang diwujudkan melalui pemberian imbalan finansial (gaji/upah) maupun tunjangan fasilitas lainnya.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah upaya strategis untuk menyatukan visi perusahaan dengan aspirasi individu pegawai, sehingga tercipta sinergi yang harmonis dan saling menguntungkan kedua belah pihak.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan berfokus pada proteksi terhadap kesejahteraan fisik dan psikis pegawai. Hal ini dilakukan untuk merawat loyalitas mereka agar tetap berdedikasi pada perusahaan hingga masa purna bakti.

f. Pemutus hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah proses dimana seorang pekerja meninggalkan organisasi, baik secara sukarela maupun tidak, yang mengakhiri hubungan kerja mereka dengan organisasi tersebut.

2.1.3 Definisi Kecerdasan Emosional

Bekerjanya akal emosional sebagian besar ditentukan oleh keadaan dan didiktekan oleh perasaan tertentu yang sedang menonjol pada saat tersebut. Maka dari itu, penting bagi seseorang untuk memiliki kecerdasan emosional. Menurut Robbins & Judge (2022), kecerdasan emosional (EI) adalah kemampuan seseorang untuk: (1) memahami emosi dalam diri sendiri dan orang lain; (2) memahami makna dari emosi-emosi tersebut; dan (3) mengatur emosinya sendiri sesuai dengan situasi. Manajer dalam studi *Careerbuilder* menilai bahwa kecerdasan emosional lebih berharga dibandingkan kemampuan kognitif. Mereka menyatakan bahwa individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih selaras dengan emosinya, sehingga mereka dapat tetap tenang di bawah tekanan, menyelesaikan konflik dengan lebih efektif, berempati dengan rekan kerja dan anggota tim, serta mengatur emosinya secara efektif.

Goleman (1998) menekankan bahwa cara seseorang memandang lingkungan sekitarnya sangat dipengaruhi oleh suasana hati internal. Individu dengan kecerdasan emosional tinggi memiliki keunggulan dalam membangkitkan emosi positif tersebut, yang secara otomatis mempertajam rasa empati dan membuat sudut pandang mereka terhadap orang lain menjadi lebih optimis. Kecerdasan emosional juga mencakup serangkaian kemampuan individu, emosi, dan sosial yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk mengatasi tekanan dan tuntutan di lingkungan pekerjaan. Menurut Chughtai et al. (2020) pekerja yang memiliki kesehatan emosi mampu memahami perasaan dan emosi orang lain. Jika mereka merasakan bahwa rekannya sedang kecewa, mereka dengan optimis akan memberikan pertolongan dan dorongan untuk memunculkan perasaan positif.

Dengan demikian, kecerdasan emosional merupakan kemampuan penting yang melibatkan pengenalan, pemahaman, dan pengaturan emosi baik dalam diri sendiri maupun dalam interaksi dengan orang lain. Hal ini memungkinkan individu untuk berfungsi lebih efektif dalam berbagai situasi sosial dan profesional.

2.1.4 Komponen dan Indikator Kecerdasan Emosional

Salovey & Mayer (1990) menjabarkan lima komponen kecerdasan emosional, yaitu:

1. Kesadaran diri (*Self-Awareness*)

Self-awareness adalah kemampuan penting dalam mengenali kondisi emosional diri sendiri, yang menjadi dasar kecerdasan emosional. Ini diperlukan untuk memahami perasaan

orang lain dan menunjukkan empati. Namun, *self-awareness* saja tidak cukup karena bisa menyebabkan perilaku egois. Oleh karena itu, *self-awareness* harus dikombinasikan dengan komponen kecerdasan emosional lainnya. Indikatornya meliputi:

- a. Mengenali emosi sendiri dan dampaknya.
- b. Keyakinan kuat pada kemampuan dan nilai diri.
- c. Mengetahui kekuatan dan kelemahan diri.

2. Pengaturan diri (*Self-Regulation*)

Self-regulation adalah kemampuan penting untuk mengontrol dan mengubah emosi serta tindakan secara rasional dan produktif, memungkinkan individu untuk tidak bertindak impulsif dan tetap berperilaku secara emosional bertanggung jawab. Indikatornya meliputi:

- a. Mengendalikan impuls atau reaksi emosional dalam situasi yang menekan.
- b. Mempertahankan standar kejujuran dan integritas.
- c. Dapat menyesuaikan perilaku sesuai dengan tuntutan situasi (fleksibilitas).
- d. Bertanggung jawab atas kinerja pribadi.
- e. Nyaman dengan ide-ide, pendekatan, dan informasi baru

3. Motivasi

Motivasi adalah aspek penting dalam emosi dan kecerdasan emosional, yang mendorong individu untuk mencapai tujuan demi pencapaian itu sendiri. Motivasi juga melibatkan dorongan dari keinginan dan tekad untuk sukses, lebih dari

sekadar keuntungan logis seperti uang atau kemajuan profesional.

Indikatornya meliputi:

- a. Memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai prestasi pribadi.
- b. Menyesuaikan dengan tujuan kelompok atau organisasi.
- c. Kesiapan untuk bertindak atas peluang.

4. Empati

Empati adalah kemampuan penting dalam kecerdasan emosional yang memungkinkan seseorang untuk terhubung dengan orang lain secara mendalam dan bermakna. Meskipun sering disalahpahami, empati dianggap sebagai komponen kunci dalam interaksi manusia. Empati memungkinkan seseorang untuk merasakan dan memahami perasaan orang lain, serta menunjukkan niat untuk memahami dan mengatasi masalah mereka, yang sangat penting dalam budaya kerja yang beragam.

Indikatornya meliputi:

- a. Mampu merasakan emosi orang lain ketika berinteraksi.
- b. Mengenali kebutuhan pengembangan orang lain dan memperkuat kemampuan mereka .
- c. Memahami dinamika emosional dalam kelompok serta relasi kekuasaan.

5. Keterampilan sosial (*Social Skills*)

Social skills, sebagai komponen dari kecerdasan emosional, memungkinkan individu untuk berinteraksi dengan orang lain berdasarkan kesadaran emosional dan sensitivitas. Ini berarti tidak hanya memahami dan merasakan emosi, tetapi juga menggunakan

empat komponen EI lainnya untuk memperbaiki interaksi sosial.

Indikatornya meliputi:

- a. Mampu berkomunikasi dengan jelas dan efektif dalam kelompok atau individu.
- b. Menunjukkan kemampuan membangun hubungan yang positif dengan orang lain.
- c. Dapat memecahkan konflik antar individu atau dalam kelompok secara efektif.

2.1.5 Dampak Kecerdasan Emosional

Goleman (1996) mengemukakan dampak dari pengolahan dan pemahaman emosi yang baik pada diri individu, yaitu:

1. Kemampuan Tetap Tenang di Bawah Tekanan

Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengendalikan emosi mereka saat menghadapi situasi yang penuh tekanan. Kemampuan ini membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik tanpa terbawa suasana emosional yang negatif, sehingga lebih efektif dalam mengatasi situasi krisis.

2. Penyelesaian Konflik yang Lebih Efektif

Kecerdasan emosional memungkinkan seseorang untuk memahami emosi mereka sendiri dan orang lain, sehingga mereka dapat merespons konflik dengan lebih bijaksana. Hal ini mengurangi potensi eskalasi konflik dan menghasilkan penyelesaian yang lebih harmonis.

3. Menunjukkan Empati dalam Interaksi Sosial

Individu yang cerdas secara emosional dapat memahami dan merasakan emosi orang lain. Ini membuat mereka lebih mampu menunjukkan empati dalam hubungan sosial, membangun koneksi yang lebih dalam, dan menciptakan lingkungan yang lebih positif.

4. Membangun Hubungan yang Positif

Kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri dan orang lain membantu individu membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan. Hal ini penting dalam berbagai konteks sosial, dimana hubungan yang baik berkontribusi pada keberhasilan dan harmoni dalam interaksi.

5. Kemampuan Beradaptasi dengan Situasi yang Penuh Tantangan

Kecerdasan emosional membantu seseorang untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang tidak terduga. Dengan pemahaman emosi yang baik, mereka dapat tetap fleksibel dan responsif terhadap berbagai situasi, memungkinkan mereka untuk menghadapi perubahan tanpa kehilangan keseimbangan.

2.1.6 Definisi Komitmen Normatif

Meyer & Allen mengidentifikasikan tiga komponen komitmen organisasional, salah satunya yaitu komitmen normatif. Meyer & Allen (1997) mendefinisikan komitmen normatif sebagai keterikatan karyawan yang didasari oleh rasa kewajiban untuk bertahan di organisasi. Perasaan ini mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai harapan organisasi dan berkaitan positif dengan kinerja, kehadiran, dan perilaku kewargaan.

Sementara Robbins & Judge (2022) menggambarkan sebagai kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Seseorang mungkin akan bertahan di tempat kerjanya karena merasa bahwa kepergiannya dapat menempatkan organisasi dalam kesulitan pergi.

Dari dua definisi di atas, komitmen normatif dapat disimpulkan sebagai keterikatan seseorang yang didorong oleh rasa tanggung jawab moral untuk tetap bertahan dan memenuhi harapan organisasi. Komitmen ini mencerminkan kepercayaan bahwa kepergian seseorang dapat berdampak negatif bagi organisasi, sehingga mendorong mereka untuk berperilaku sesuai ekspektasi organisasi dan berkontribusi pada peningkatan kinerja serta lingkungan kerja yang kondusif.

2.1.7 Indikator Komitmen Normatif

Komitmen normatif berbeda dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Komitmen afektif didasarkan pada keterikatan emosional dan identifikasi pribadi dengan organisasi, dimana seseorang tetap karena mereka ingin, bukan karena merasa berkewajiban. Di sisi lain, komitmen berkelanjutan didasarkan pada hasil pertimbangan tentang biaya dan manfaat tetap berada di organisasi. Seseorang dengan komitmen berkelanjutan tetap karena mereka merasa tidak ada alternatif yang lebih baik disaat meninggalkan organisasi. Dalam komitmen normatif, seseorang tetap karena mereka merasa berkewajiban secara moral, bukan karena keinginan pribadi atau pertimbangan kalkulatif. Indikatornya meliputi:

1. Kemauan bekerja untuk organisasi
2. Tanggung jawab memajukan organisasi

2.1.8 Dampak Komitmen Normatif

Menurut Meyer & Allen (1997), komitmen normatif memiliki dampak spesifik terhadap organisasi, terutama terkait dengan retensi karyawan, kinerja pekerjaan, dan perilaku ekstra peran, yang meliputi:

1. Keinginan untuk Tetap Berada dalam Organisasi

Komitmen normatif mendorong rasa tanggung jawab atau kewajiban pada seseorang untuk tetap berada di organisasi. Seseorang dengan komitmen normatif yang kuat merasa memiliki tanggung jawab moral untuk bertahan, sering kali karena keyakinan bahwa kepergian mereka dapat menyebabkan kesulitan bagi organisasi. Perasaan tanggung jawab ini meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi kemungkinan terjadinya *turnover* sukarela.

2. Konsistensi dalam Kinerja dan Kehadiran

Seorang pekerja dengan komitmen normatif cenderung melaksanakan tugas mereka dengan tanggung jawab, karena komitmen ini mendorong kepatuhan terhadap harapan organisasi. Meskipun motivasi mereka lebih didorong oleh kewajiban daripada antusiasme pribadi, pekerja ini umumnya menunjukkan kinerja kerja yang baik dan kehadiran yang konsisten, yang mendukung stabilitas organisasi secara keseluruhan.

3. Kesiediaan untuk Melakukan Perilaku Ekstra Peran (*Organizational Citizenship Behavior*)

Komitmen normatif memiliki hubungan positif dengan perilaku kewargaan organisasi (OCB), atau tindakan yang

melampaui tuntutan pekerjaan utama. Seseorang yang merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi cenderung terlibat dalam perilaku suportif yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang kolaboratif, meskipun perilaku ini mungkin dijalankan lebih karena tanggung jawab daripada hasrat pribadi. Meskipun komitmen normatif tidak mendorong tingkat antusiasme setinggi komitmen afektif, komitmen ini tetap mendorong perilaku yang menguntungkan bagi organisasi, seperti membantu rekan kerja dan mematuhi norma-norma organisasi.

2.1.9 Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ et al. (2006) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai karakteristik kepribadian yang mencerminkan keyakinan seseorang untuk membantu dan peduli terhadap orang lain dalam pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki OCB tinggi cenderung memiliki sifat komparatif, senang membantu, dan perhatian terhadap kebutuhan rekan kerjanya.

Pendapat lain memberikan penekanan pada aspek peran ekstra oleh Wahda et al. (2020), yang menyimpulkan bahwa *extra-role behavior* (OCB) dapat diartikan sebagai kontribusi sukarela dari pekerja yang "melebihi dan melampaui" apa yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan formal mereka. Perilaku ini berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi, meskipun tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan formal.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku yang penting untuk menciptakan lingkungan

kerja yang produktif dan harmonis, dengan fokus pada kontribusi sukarela yang memperkuat hubungan antar pekerja dan mendukung tujuan organisasi.

2.1.10 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organ et al. (2006) menyebutkan lima dimensi OCB, yakni:

1. *Altruism*

Altruism adalah perilaku sukarela yang diarahkan secara spesifik untuk membantu individu lain dalam menghadapi masalah atau tugas yang relevan dengan organisasi. Perilaku ini mencakup tindakan menolong rekan kerja yang beban kerjanya sedang tinggi atau membantu karyawan baru beradaptasi. Indikatornya meliputi:

- a. Kesiediaan membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dalam tugasnya.
- b. Membantu orientasi atau pelatihan bagi karyawan baru agar memahami pekerjaannya.
- c. Menggantikan atau membantu rekan kerja yang berhalangan hadir atau sedang sibuk.

2. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku sopan santun yang bertujuan untuk mencegah timbulnya masalah interpersonal atau gangguan pekerjaan bagi orang lain. Fokus utamanya adalah langkah preventif dan komunikasi yang baik. Indikatornya meliputi:

- a. Mengambil langkah pencegahan agar tidak menimbulkan masalah bagi rekan kerja.

- b. Berkonsultasi dengan rekan kerja sebelum mengambil tindakan yang mungkin berdampak pada mereka.
- c. Memberikan informasi yang relevan kepada rekan kerja untuk kelancaran tugas bersama.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship adalah perilaku yang menunjukkan kesediaan karyawan untuk mentolerir ketidaknyamanan yang tak terelakkan di tempat kerja tanpa mengeluh. Ini mencakup sikap positif dalam menghadapi gangguan kecil atau situasi yang kurang ideal. Indikatornya meliputi:

- a. Tidak mengeluh tentang masalah-masalah sepele di tempat kerja.
- b. Fokus pada aspek positif dari situasi kerja daripada membesarkan masalah.
- c. Tidak menyalahkan orang lain ketika menghadapi kendala teknis.

4. *Civic Virtue*

Civic Virtue adalah perilaku yang mencerminkan keterlibatan konstruktif dan tanggung jawab karyawan dalam kehidupan politik organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan menaruh minat pada perkembangan perusahaan dan berpartisipasi aktif dalam tata kelola organisasi. Indikatornya meliputi:

- a. Mengikuti perkembangan informasi dan pengumuman perusahaan.
- b. Berpartisipasi aktif dalam pertemuan atau kegiatan perusahaan.

- c. Memberikan saran atau ide konstruktif untuk kemajuan organisasi.

5. *Conscientiousness*

Conscientiousness adalah perilaku yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur organisasi, bahkan ketika tidak ada pengawasan. Dimensi ini mencerminkan keteraturan, ketepatan waktu, dan penggunaan waktu kerja yang efisien untuk kepentingan organisasi, melebihi standar minimum yang ditetapkan. Indikatornya meliputi:

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (deadline)..
- b. Mematuhi peraturan dan prosedur perusahaan secara konsisten tanpa perlu diawasi.
- c. Menunjukkan dedikasi kerja yang tinggi dan tidak membuang-buang waktu kerja.

2.2 Tinjauan Empirik

Tabel 2.1 Tinjauan Empirik

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul	Metodelogi (Variabel/ Sample/ Alat Analisis)	Hasil Penelitian
1	Ali et al. (2023) /Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Guru Sekolah	Kecerdasan Emosional (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), Budaya Organisasi (X3), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)/ 76 Guru	Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru.

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul	Metodelogi (Variabel/ Sample/ Alat Analisis)	Hasil Penelitian
	Menengah Pertama Kabupaten Wakatobi.	/SmartPLS.	
2	Anuar (2022) / Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru di Sekolah Pondok Pesantren Al-Ikhlas Tanjung Sakti.	Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)/ 102 Guru/ Regresi Linear Berganda dengan Uji Model.	Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) keduanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Guru.
3	Dzulfaqar (2022) /Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru di Lembaga Pendidikan Al-Hasra Depok.	Komitmen Organisasi (X1), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)/ 42 guru/ uji-T dan uji F (Path Analysis).	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap OCB guru.
4	Hakim et al. (2014)/ <i>The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South</i>	<i>Personality</i> (X1), <i>Organizational Commitment</i> (X2), <i>Job Satisfaction</i> (X3), <i>Organizational Support</i> (X4), <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Dukungan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta Kinerja Dosen. Namun, Komitmen Organisasi

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul	Metodelogi (Variabel/ Sample/ Alat Analisis)	Hasil Penelitian
	Sulawesi, Indonesia.	(Z), Performance (Y)/ 300 Dosen dari gabungan tiga Universitas Negeri di Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia/ <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).	menunjukkan hasil yang sedikit berbeda; ia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen, tetapi memiliki pengaruh negatif terhadap OCB. Terakhir, penelitian ini juga menemukan bahwa OCB itu sendiri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Dosen.
5	Indriani & Sari (2017)/ Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Emosi, Sikap Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Kelompok Teknologi dan Industri di Kabupaten Tegal.	Kecerdasan Spiritual (X1), Kecerdasan Emosional (X2), Sikap terhadap Budaya Organisasi (X3), Komitmen Organisasi (X4), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)/ 130 guru SMK Negeri Kelompok Teknologi dan Industri di Kabupaten Tegal/ Regresi Linear Berganda.	Keempat variabel (X1, X2, X3, X4) secara bersama-sama (simultan) dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru.
6	Osman et al. (2019)/ The role of academics'	Komitmen Organisasi (X), <i>Organizational</i>	Hanya Komitmen Afektif yang memiliki

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul	Metodelogi (Variabel/ Sample/ Alat Analisis)	Hasil Penelitian
	organizational commitments on their extra role behavior in academic contexts.	<i>Citizenship Behavior</i> (Y)/ 233 staf akademik (dosen) di sebuah PTN di Sulawesi Selatan/ Pearson Correlation & Path Analysis.	korelasi positif dan signifikan dengan satu dimensi OCB, yaitu Sportsmanship. Dimensi komitmen lainnya (Kontinuans dan Normatif) tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap OCB.
7	Saraswati & Hakim (2019)/Pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang.	Komitmen Organisasi (X1), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)/ 58 Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malang/ Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Linear Berganda.	Komitmen organisasi, secara agregat, memiliki pengaruh terhadap OCB. Tetapi, secara parsial, hanya Komitmen Normatif yang berpengaruh.
8	Kandias et al. (2023)/ Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) (Studi Pada Guru MA Al-Ijtihad Desa Danger Kecamatan	Kecerdasan Emosional (X1), Kecerdasan Spiritual (X2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)/ 33 Guru MA Al-Ijtihad Danger/ Regresi Linear Berganda.	Kecerdasan Emosional (X1) dan Kecerdasan Spiritual (X2) keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul	Metodelogi (Variabel/ Sample/ Alat Analisis)	Hasil Penelitian
	Masbagik)		
9	Satria & Matriadi (2020)/ Pengaruh <i>Personality</i> , Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> serta Dampaknya terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah.	<i>Personality</i> (X1), Budaya Organisasi (X2), Komitmen Organisasi (X3), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z), Kinerja Guru (Y)/ 126 Guru/ <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).	Terhadap OCB (Z): Kepribadian (X1) dan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif & signifikan. Komitmen Organisasi (X3) tidak berpengaruh signifikan. Terhadap Kinerja (Y): Kepribadian (X1) dan OCB (Z) berpengaruh positif & signifikan. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh negatif & signifikan. Komitmen Organisasi (X3) tidak berpengaruh signifikan.
10	Tasriastuti (2022) / Pengaruh Faktor Kepribadian dan Komitmen Organisasional terhadap Perilaku Peran Ekstra atau OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) di SMK Pelita Nusantara 1-	Kepribadian (X1), Komitmen Organisasi (X2), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)/ 97 responden/ <i>Regresi Berganda, Uji t dan Uji F</i> .	Kepribadian (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (baik parsial maupun simultan).

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul	Metodelogi (Variabel/ Sample/ Alat Analisis)	Hasil Penelitian
	2 Semarang.		
11	Patila et al. (2024)/ Pengaruh fleksibilitas kerja, kecerdasan emosional dan persepsi dukungan organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) pada SMK Yadika Manado.	<i>Fleksibilitas Kerja</i> (X1), <i>Kecerdasan Emosional</i> (X2) <i>Persepsi Dukungan Organisasi</i> (X3), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)/ 37 responden/ <i>SmartPLS 4.0</i>	Fleksibilitas Kerja (X1) tidak signifikan terhadap OCB. Sedangkan kecerdasan Emosional (X2) & Persepsi Dukungan organisasi (X3) berpengaruh positif & signifikan terhadap OCB.
12	Zaky (2023)/ Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada MAN Se- Kota Serang)	Kecerdasan Emosional (X1), Komitmen Organisasional (X2), Kepuasan Kerja (Z), <i>Citizenship Behavior</i> (Y)/ 84 responden/ <i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur)	Kecerdasan Emosional (X1) tidak berpengaruh terhadap OCB (Y). Komitmen Organisasional (X2) dan Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y). Serta Kepuasan Kerja (Z) mampu memediasi hubungan X1 dan X2 terhadap OCB (Y).