

Pengaruh *Emotional Intelligence* dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Budaya Organisasi

Sugianto^{1*}, Muchlis H. Mas'ud²

¹Dinas Kesehatan Kota Pasuruan, Indonesia

²Program Pasca Sarjana, Universitas Widya Gama, Indonesia

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *emotional intelligence* dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian *ekplanatory*. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN Dinas Kesehatan Kota Pasuruan yang berjumlah 291 pegawai. Penentuan jumlah sampel berdasarkan rumus *slovin* yang ditemukan sebesar 74 pegawai. Metode statistik inferensial yang digunakan dengan SmartPLS. Hasil penelitian menyimpulkan *emotional intelligence* tidak mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi tidak mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. *Emotional intelligence* mampu secara signifikan meningkatkan budaya organisasi. Motivasi mampu secara signifikan meningkatkan budaya organisasi. Budaya organisasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. *Emotional intelligence* mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi penuh oleh budaya organisasi. Berarti motivasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi penuh oleh budaya organisasi.

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of emotional intelligence and motivation on employee performance mediated by organizational culture. This study uses a quantitative research design with an explanatory type of research. The population in this study were all ASN employees of the Pasuruan City Health Office, totaling 291 employees. Determination of the number of samples based on the slovin formula found to be 74 employees. Inferential statistical methods used with SmartPLS. The results concluded that emotional intelligence is not able to significantly improve employee performance. Motivation is not able to significantly improve employee performance. Emotional intelligence is able to significantly improve organizational culture. Motivation is able to significantly improve organizational culture. Organizational culture is able to significantly improve employee performance. Emotional intelligence is able to significantly improve employee performance which is fully mediated by organizational culture. Means motivation is able to significantly improve employee performance which is fully mediated by organizational culture.

Article Info

Kata Kunci:

Budaya Organisasi,
Emotional Intelligence,
Motivasi,
Kinerja Pegawai

JEL Classification:

H11, P47, Z10

Corresponding Author:

Sugianto
(sgiksgianto@gmail.com)

Received: 30-04-2023

Revised: 30-05-2023

Accepted: 28-06-2023

Published: 01-07-2023



1. Pendahuluan

Berdasarkan Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 3 Tahun 2022 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah, Dinas Kesehatan terdiri dari kepala dinas, sekretariat, bidang kesehatan masyarakat, bidang pencegahan dan pengendalian penyakit, bidang pelayanan dan sumber daya kesehatan, unit pelaksana teknis, dan kelompok jabatan fungsional. Kemudian, menurut Peraturan Wali Kota Pasuruan Nomor 8 Tahun 2022, Dinas

Kesehatan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang kesehatan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan, dan menyelenggarakan fungsinya adalah a. penyusunan perencanaan bidang kesehatan, b. perumusan kebijakan teknis bidang kesehatan, c. pelaksanaan kebijakan teknis bidang kesehatan, d. pelaksanaan pelayanan umum bidang kesehatan, e. pembinaan, koordinasi,fasilitasi, dan pelaksanaan urusan bidang kesehatan masyarakat, pencegahan dan pengendalian penyakit serta pelayanan dan sumber daya kesehatan, f. pengembangan kerjasama lintas wilayah dalam rangka sistem kesehatan wilayah dan sistem kesehatan nasional, g. pengendalian, evaluasi, dan pelaporan bidang kesehatan, h. pelaksanaan ketatausahaan Dinas Kesehatan, I. pembinaan terhadap UPT.

Kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan (Stoner *et al.*, 1996). Selain itu, Bernardin & Russel (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Handoko (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.

Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Mathis & Jackson, 2011). Kemampuan tersebut oleh Goleman (2007) disebut dengan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosi. Goleman (2007) melalui penelitiannya mengatakan bahwa kecerdasan emosi menyumbang 80 % dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20 % yang lain ditentukan oleh IQ (*intelligence quotient*).

Goleman (2007) menyatakan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain serta menggunakan perasaan-perasaan tersebut untuk memandu pikiran dan tindakan, sehingga kecerdasan emosi sangat diperlukan untuk sukses dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang menonjol dalam pekerjaan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Patton (2000) bahwa orang yang memiliki kecerdasan emosi akan mampu menghadapi tantangan dan menjadikan seorang manusia yang penuh tanggung jawab, produktif, dan optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah, dimana hal-hal tersebut sangat dibutuhkan di dalam lingkungan kerja. Kecerdasan emosional tidak bersifat permanen, melainkan dapat ditingkatkan. Semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang, semakin besar kemungkinan untuk sukses (Hoffman, 2002).

Beberapa organisasi merujuk beberapa hasil penelitian serta praktik perusahaan dunia yang berhasil dalam menerapkan konsep kecerdasan emosi. Penelitian Boyatzis pada tahun 2001 menemukan bahwa beberapa konsultan dan agen penjualan yang memiliki skor kompetensi EQ yang tinggi ternyata menghasilkan kinerja dan hasil pendapatan yang lebih baik. Laporan tambahan dari *Hay/Mcber Research*, menghasilkan riset yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosi ternyata mampu meningkatkan rata-rata kinerja tenaga penjualan (Sala, 2004).

Beberapa penelitian terdahulu mendukung pernyataan para ahli tersebut di atas, seperti Amirian *et al.* (2023), Duan *et al.* (2023), Jamshed & Majeed (2023), Gazali & Qurnain (2020), Isticarina (2021), Hendriani (2019) yang menyimpulkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain menghasilkan kesimpulan yang berbeda bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Kessi *et al.*, 2022; Hasanuddin & Sjahrudin, 2017; Chanafi, 2022).

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, dibutuhkan peningkatan produktivitas kerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas yang ada dengan sebaik mungkin, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Oleh karena itu, perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang dapat diraih dalam struktur organisasi yang baru. Namun, tidak dapat dipungkiri juga bahwa perubahan struktur organisasi yang baru dapat mengakibatkan ketegangan dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang berbeda dari sebelumnya.

Pada dasarnya setiap instansi pemerintah, bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu, pimpinan hendaknya berusaha agar pegawai mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Disinilah pentingnya peranan

motivasi untuk mendorong semangat kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi adalah sebuah keinginan yang ada pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan berbagai tindakan (George & Jones, 2012).

Motivasi pada suatu organisasi bertujuan untuk mendorong semangat kerja para pegawai agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan demi terwujudnya tujuan suatu organisasi. Pimpinan yang mengarahkan pegawainya dengan memberikan motivasi akan menciptakan kondisi dimana pegawai merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi merupakan salah satu syarat jika hasil-hasil kerja yang tinggi ingin dicapai secara konsisten. Hal ini didukung oleh pernyataan Hasibuan (2015) yang menyatakan bahwa pemberian motivasi dari pimpinan kepada bawahannya sangat penting.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Paais & Pattiruhu, 2020; Sulila, 2019; Olusadum & Anulika, 2018; Suchyadi, 2017; Anisya *et al.*, 2021; Haris *et al.*, 2023; Fadila, 2021; Nasrullah, 2018; Mufarroha, 2020). Namun hasil penelitian Rosalia *et al.* (2020) dan Dapu (2015) menyebutkan motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain sumberdaya manusia yang mempunyai kecerdasan emosi dan motivasi, juga diperlukan adanya budaya yang baik dalam organisasi, karena budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) SDM, makin kuat budaya organisasi, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Wibowo (2017) mengatakan bahwa budaya berkembang dalam organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai perwujudan perilaku dan sikap kerja. Dalam lingkungan organisasi terdapat perilaku yang berbeda di setiap individu. Suatu organisasi menginginkan perilaku yang baik dan searah pada tujuan organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi memiliki kontribusi untuk mengarahkan pegawai kepada perilaku yang baik.

Budaya organisasi merupakan nilai dan sikap yang diyakini pegawai sehingga secara tidak sadar menjadi perilaku pegawai dalam kesehariannya. Nilai-nilai dan sikap-sikap yang menjadi perilaku pegawai dalam kesehariannya akan menuntun pegawai berperilaku sesuai dengan nilai dan sikap yang diyakini. Harvey & Brown (2001) merumuskan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma dan perilaku. Dengan kata lain, budaya organisasi akan mempengaruhi setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Keselarasannya antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong para pegawai untuk semangat bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pegawai harus mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya karena hal tersebut berdampak pada hasil kerja yang optimal. Hal tersebut didukung oleh Robbins & Judge (2013) yang menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja yang baik berpengaruh pada hasil.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Pattiruhu (2020), Suchyadi (2017), Anisya *et al.* (2021), Rahman *et al.* (2023), Haris *et al.* (2023), Hatidja *et al.* (2022), Gazali & Qurnain (2020), Istarina (2021), Chanafi (2022), Hendriani (2019), Fadila (2021), Nasrullah (2018), Mufarroha (2020) menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian sebelumnya seperti Harwiki (2016) dan Paramita *et al.* (2020) menghasilkan kesimpulan yang berbeda yaitu budaya organisasi berdampak tidak signifikan pada kinerja karyawan.

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Hubungan *Emotional Intelligence* dengan Kinerja Pegawai

Kinerja dapat dilihat sebagai aktivitas di mana seorang individu dapat berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya pada suatu periode. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain. Kemampuan tersebut oleh Daniel Goleman disebut dengan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosi (Trihandini, 2005).

Goleman (2007), mengungkapkan bahwa kecerdasan emosi menyumbang 80% dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh IQ (*Intelligence Quotient*). Ashkanasy & Daus (2002), berpendapat bahwa kecerdasan emosi lebih banyak berhubungan dengan kepribadian dan *mood* (suasana hati), sedangkan cara terbaik untuk meningkatkan kinerja para pekerja adalah dengan kemampuan analisis dan kemampuan kognitif dalam hal ini yang berperan adalah kecerdasan intelektualnya.

Beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Amirian *et al.*, 2023; Duan *et al.*, 2023; Jamshed & Majeed, 2023; Gazali & Qurnain, 2020; Isticarina, 2021; Hendriani, 2019). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 1 dalam penelitian ini, yaitu:

H1: *Emotional intelligence* mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai

Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Motivasi kerja pegawai dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang sering dikenal dengan motivasi internal dan motivasi eksternal yang timbul karena adanya pengaruh-pengaruh dari luar untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Benowitz (2001) motivasi kerja adalah kekuatan yang menyebabkan individu bertindak dengan cara tertentu.

Motivasi kerja yang ada pada diri karyawan menentukan kinerja perusahaan tercapai karena adanya pemberian motivasi dari atasan, rekan kerja, maupun dorongan dari diri sendiri. Motivasi kerja adalah proses pemberian dorongan dengan memberikan semangat kerja agar seseorang mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya untuk mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2012). Motivasi kerja diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa (Saydam, 2000).

Berangkat dari pengertian tersebut di atas, peran motivasi karyawan dalam bekerja sangat penting karena motivasi sangat berhubungan dengan kinerja. Beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Paais & Pattiruhu, 2020; Sulila, 2019; Olusadum & Anulika, 2018; Suchyadi, 2017; Anisya *et al.*, 2021; Haris *et al.*, 2023; Fadila, 2021; Nasrullah, 2018; Mufarroha, 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 2 dalam penelitian ini, yaitu:

H2: Motivasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai

Hubungan *Emotional Intelligence* dengan Budaya Organisasi

Kecerdasan emosional pada hakekatnya merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang yang diperlukan untuk mengelola emosi diri sendiri dan memahami emosi orang lain. Kecerdasan emosional bukanlah merupakan sesuatu yang baru. Hal tersebut karena tenggelam oleh obsesi abad ke-20 akan data ilmiah dan rasionalisme. Namun sekarang makin banyak pengakuan tentang perlunya mengefektifkan peran kecerdasan emosional, baik di tempat pekerjaan maupun di dalam kehidupan pribadi.

Salah satu terobosan pemikiran tentang kecerdasan emosional yang paling penting terjadi pada tahun 1980 ketika seorang pakar psikologi Amerika, Dr. Reuven Baron, yang memulai penelitian di bidang ini. Pada kenyataannya ada orang yang tidak sukses dalam kehidupan pribadi maupun pekerjaan yang disebabkan karena kurang memiliki kecerdasan emosional (Schein, 2004).

Ada beberapa pengertian tentang kecerdasan emosional, Baron mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan, kompetensi dan kecakapan non-kognitif, yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Definisi ini menekankan bahwa kecerdasan emosional sebagai kemampuan non-kognitif yang dapat digunakan untuk mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan, termasuk didalamnya adalah budaya organisasi (Stein & Book, 2002).

Beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh terhadap budaya organisasi (Rasooli *et al.*, 2019; Subramanian & Yen, 2013; Mohammad *et al.*, 2014; Gazali & Qurnain, 2020; Isticarina, 2021; Chanafi, 2022). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 3 dalam penelitian ini, yaitu:

H3: *Emotional intelligence* mampu secara signifikan meningkatkan budaya organisasi

Hubungan Motivasi dengan Budaya Organisasi

Motivasi secara umum dikenal sebagai dorongan atau kemauan untuk melakukan sesuatu. Motivasi merupakan aspek psikis yang dapat membantu untuk menetapkan pilihan terhadap objek yang dapat dipilih. Dengan didukung motivasi yang tinggi untuk melakukan suatu tindakan yang berkaitan dengan tujuan, diharapkan tujuan tersebut dapat tercapai. Motivasi adalah proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi adalah suatu kekuatan atau faktor dalam diri seseorang yang membangkitkan, mengarahkan, dan mengatur tingkah lakunya. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja keras dan bersemangat mencapai hasil yang diinginkan (Hasibuan, 2015).

Dalam kaitannya dengan motivasi kerja pegawai, ada beberapa keinginan dan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pegawai agar pegawai termotivasi untuk bekerja. Martoyo (2000) menyatakan bahwa ada beberapa keinginan pegawai yang harus dipenuhi dalam bekerja diantaranya adalah organisasi/tempat kerja yaitu nilai-nilai manusia. Budaya adalah pandangan hidup yang dianut oleh suatu kelompok masyarakat. Kebudayaan dapat diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan dan perasaan, tindakan dan karya yang dihasilkan oleh manusia dalam kehidupan masyarakat yang menjadi miliknya melalui proses pembelajaran sesuai dengan kekhasan suku bangsa, profesi dan kedaerahan (Danim, 2003).

Dengan adanya dorongan motivasi dari pimpinan organisasi kepada bawahannya dalam bekerja dan mentaati peraturan yang ada dalam organisasi maka akan terjadi perubahan sikap sehingga menjadikannya sebagai nilai-nilai budaya, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja seluruh pegawai. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Anisya *et al.*, 2021; Košćiarová *et al.*, 2021; Fadila, 2021; Nasrullah, 2018; Mufarroha, 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 4 dalam penelitian ini, yaitu:

H4 : Motivasi mampu secara signifikan meningkatkan budaya organisasi

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Sehingga budaya organisasi memainkan peranan penting dalam suatu organisasi, karena budaya menjamin pencapaian tujuan organisasi. Peranan penting tersebut tidak terlepas dari keutamaan budaya organisasi yang merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Dimana secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang dalam bertindak (Robbins & Judge, 2013).

Budaya organisasi juga merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi termasuk para anggotanya memiliki impian atau cita-cita. Ini karena pandangan mengenai budaya organisasi yang lebih baik sudah pasti sangat menjadi idaman bagi setiap perusahaan. Pandangan yang dimaksud disini yaitu mengenai mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi, sekaligus memperbaiki apabila ada kelemahan dan kekurangannya. Sehingga dengan melaksanakan budaya organisasi yang lebih baik diharapkan dapat merubah sikap, kinerja dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan (Robbins & Judge, 2013).

Pada beberapa penelitian sebelumnya ditemukan budaya organisasi sangat berpengaruh dengan kinerja karyawan, diantaranya adalah Pattiruhu (2020), Suchyadi (2017), Anisya *et al.* (2021), Rahman *et al.* (2023), Haris *et al.* (2023), Hatidja *et al.* (2022), Gazali & Qurnain (2020), Isticarina (2021), Chanafi (2022), Hendriani (2019), Fadila (2021), Nasrullah (2018), dan Mufarroha (2020). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 5 dalam penelitian ini, yaitu:

H5: Budaya organisasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai

Hubungan *Emotional Intelligence* dengan Kinerja Pegawai yang Dimediasi Budaya Organisasi

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dan informasi emosional (Robbins & Judge, 2013). Kecerdasan emosional merupakan salah satu indikator bagi kesuksesan seseorang (Pasiak, 2002).

Disamping itu, menurut Zwell (2000) budaya organisasi juga memiliki peran dalam kinerja karyawan. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Handayani (2012) yaitu budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dan budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Gazali & Qurnain (2020), Isticarina (2021), Chanafi (2022), dan Hendriani (2019) menyebutkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 6 dalam penelitian ini, yaitu:

H6: Emotional intelligence mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi

Hubungan *Motivasi* dengan Kinerja Pegawai yang Dimediasi Budaya Organisasi

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan didalam sebuah perusahaan, dibutuhkan adanya motivasi terhadap karyawan itu sendiri. motivasi kerja sangat penting bagi seorang karyawan, manajer ataupun bagi para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal (prestasi yang tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif (Mohyi, 2005).

Selain itu kinerja karyawan juga mampu dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007).

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Fadila (2021), Nasrullah (2018), dan Mufarroha (2020) menyebutkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 7 dalam penelitian ini, yaitu:

H7: Motivasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi

2. Metode

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif mengharuskan peneliti untuk menjelaskan bagaimana variabel mempengaruhi variabel yang lain (Creswell, 2014). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN Dinas Kesehatan Kota Pasuruan yang berjumlah 291 pegawai. Pada penelitian ini jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus *Slovin* berjumlah 74 pegawai. Dalam sebuah penelitian ilmiah analisis data bertujuan untuk menyajikan temuan empiris berupa data statistik deskriptif serta analisis statistik inferensial.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Path	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	Emotional Intelligence (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.245	0.806	Tidak dapat diterima
H2	Motivasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	1.229	0.219	Tidak dapat diterima
H3	Emotional Intelligence (X1) -> Budaya Organisasi (Z)	5.630	0.000	Dapat diterima
H4	Motivasi (X2) -> Budaya Organisasi (Z)	6.921	0.000	Dapat diterima
H5	Budaya Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	9.981	0.000	Dapat diterima
H6	Emotional Intelligence (X1) -> Budaya Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	5.077	0.000	Dapat diterima
H7	Motivasi (X2) -> Budaya Organisasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	5.385	0.000	Dapat diterima

Sumber: Data kuesioner diolah, 2021

Berdasarkan sajian data pada Tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa dari 7 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, H3, H4, H5, H6, dan H7 dapat diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai *T-Statistics* > 1.96 dan nilai *P-Values* < 0.05. Sedangkan H1 dan H2 tidak dapat diterima karena memiliki nilai *T-Statistics* < 1.96 dan nilai *P-Values* > 0.05.

Analisis Klasifikasi Mediasi

Langkah terakhir dari data yang telah diolah dan dianalisis peneliti adalah mengetahui klasifikasi mediasi, yaitu sebagai berikut:

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Budaya Organisasi

Dari Tabel 1 diketahui bahwa Budaya Organisasi berperan dalam memediasi pengaruh tidak langsung *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Pegawai. Hubungan mediasi tersebut diklasifikasikan sebagai *Full Mediation*, yaitu variabel independen yang tidak dapat mempengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediator (Budaya Organisasi).

Hal di atas dapat dijelaskan sebagai berikut, bahwa *Emotional Intelligence* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan *Emotional Intelligence* berpengaruh signifikan Budaya Organisasi. Begitu juga dengan Budaya Organisasi yang berpengaruh signifikan Kinerja Pegawai. Menurut Baron & Kenny (1986) hubungan yang ada tersebut dilasifikasikan sebagai *Full Mediation*.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Budaya Organisasi

Dari Tabel 1 diketahui bahwa Budaya Organisasi berperan dalam memediasi pengaruh tidak langsung Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Hubungan mediasi tersebut diklasifikasikan sebagai *Full Mediation*, yaitu variabel independen yang tidak dapat mempengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediator (Budaya Organisasi).

Hal di atas dapat dijelaskan sebagai berikut, bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Motivasi berpengaruh signifikan Budaya Organisasi. Begitu juga dengan Budaya Organisasi yang berpengaruh signifikan Kinerja Pegawai. Menurut Baron & Kenny (1986) hubungan yang ada tersebut dilasifikasikan sebagai *Full Mediation*.

3.2. Pembahasan

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Emotional Intelligence* adalah sebesar 4.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan *emotional intelligence* tidak mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Amirian *et al.* (2023), Duan *et al.* (2023), Jamshed & Majeed (2023), Gazali & Qurnain (2020), Isticarina (2021), Hendriani (2019) yang menyimpulkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Ketidakmampuan *Emotional Intelligence* dalam peningkatan Kinerja disebabkan karena rata-rata skor penilaian responden untuk *Emotional Intelligence* adalah sebesar 4.02, sementara itu rata-rata skor penilaian responden untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06. Adanya selisih skor rata-rata penilaian responden sebesar 0.04 yang sangat kecil memungkinkan *Emotional Intelligence* tidak berperan langsung dalam peningkatan Kinerja Pegawai.

Ketidakmampuan berarti hubungan pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Pegawai adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Kessi *et al.* (2022), Hasanuddin & Sjahrudin (2017), Chanafi (2022) yang menyebutkan kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa motivasi tidak mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Paais & Pattiruhu (2020), Sulila (2019), Olusadum & Anulika (2018), Suchyadi (2017), Anisya *et al.* (2021), Haris *et al.* (2023), Fadila (2021), Nasrullah (2018); Mufarroha (2020) yang menyebutkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kemudian, untuk melihat seberapa besar efek pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.16. Tabel tersebut menunjukkan bahwa efek pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai f^2 sebesar 0.013 yang menunjukkan tidak mempunyai efek karena di bawah nilai 0.02.

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Budaya Organisasi

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa *emotional intelligence* mampu secara signifikan meningkatkan budaya organisasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Duan *et al.* (2023), Rasooli *et al.* (2019), Subramanian & Yen (2013), dan Mohammad *et al.* (2014) yang mengungkapkan *Emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Kecerdasan emosional (Sandjojo, 2011) pada hakekatnya merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap orang yang diperlukan untuk mengelola emosi diri sendiri dan memahami emosi orang lain. Kecerdasan emosional bukanlah merupakan sesuatu yang baru. Hal tersebut karena tenggelam oleh obsesi abad ke-20 akan data ilmiah dan rasionalisme. Namun sekarang makin banyak pengakuan tentang perlunya mengefektifkan peran kecerdasan emosional, baik di tempat pekerjaan maupun di dalam kehidupan pribadi.

Salah satu terobosan pemikiran tentang kecerdasan emosional yang paling penting terjadi pada tahun 1980 ketika seorang pakar psikologi yang memulai penelitian di bidang ini. Pada kenyataannya ada orang yang tidak sukses dalam kehidupan pribadi maupun pekerjaan yang disebabkan karena kurang memiliki kecerdasan emosional (Schein, 1992).

Ada beberapa pengertian tentang kecerdasan emosional, Baron mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan, kompetensi dan kecakapan non-kognitif, yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan

lingkungan (Stein & Book, 2004). Definisi ini menekankan bahwa kecerdasan emosional sebagai kemampuan non-kognitif yang dapat digunakan untuk mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan.

Pentingnya budaya organisasi telah mendapatkan banyak perhatian belakangan ini. Budaya dipuji-puji sebagai salah satu faktor yang paling penting untuk kesuksesan bisnis dengan jangka panjang serta mempertahankan budaya internal organisasi dapat mengembangkan reputasi yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lain (Demers, 2015). Dalam situasi ini, pentingnya kecerdasan emosional dihadirkan untuk memungkinkan organisasi dalam membentuk budaya organisasi (Langhorn, 2004). Karena kecerdasan emosional merupakan suatu framework dalam pembentukan keseimbangan budaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kecerdasan emosi sendiri memiliki hubungan positif yang kuat dengan keseimbangan budaya organisasi karena kecerdasan emosional membantu pemimpin organisasi untuk menumbuhkan budaya organisasi yang menghasilkan perilaku organisasi yang penting dalam pengembangan identitas budaya organisasi yang signifikan dan menanamkan tingkat kepercayaan yang tinggi dan kerjasama seluruh organisasi (Ugoani, 2012).

Pengaruh Motivasi terhadap Budaya Organisasi

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa motivasi mampu secara signifikan meningkatkan budaya organisasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Anisya *et al.* (2021), Košičiarová *et al.* (2021), Fadila (2021), Nasrullah (2018), dan Mufarroha (2020) yang menyimpulkan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi.

Kemudian, untuk melihat seberapa besar efek pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.16. Tabel tersebut menunjukkan bahwa efek pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap variabel Budaya Organisasi mempunyai nilai f^2 sebesar 0.981 yang menunjukkan efek yang besar karena di atas nilai 0.35.

Saat mendefinisikan dan menjelaskan konsep motivasi, perlu diingat bahwa motivasi dan stimulasi bukanlah konsep yang identik. Sedangkan motivasi adalah ekspresi dari fakta bahwa dalam jiwa manusia, ada motif internal yang spesifik, tidak selalu terwujud sepenuhnya yang memotivasi seseorang dan aktivitasnya ke arah tertentu, mengaktifkan dan mempertahankan aktivitas yang diinduksi ke arah itu, jadi Stimulasi adalah pengaruh eksternal terhadap jiwa seseorang, akibatnya ada beberapa perubahan dalam aktivitasnya. Oleh karena itu, perbedaan mendasar antara motivasi dan stimulasi adalah bahwa stimulasi merupakan efek pada jiwa individu dari luar (paling sering disebabkan oleh aktivitas orang lain) dan bukan dari dalam seperti halnya motivasi (Plamínek, 2010).

Fakta atau komponen penting lain dari keberhasilan dan daya saing perusahaan di lingkungan pasar internasional adalah budaya perusahaan, yang merupakan seperangkat pendapat, sistem nilai, dan standar perilaku yang unik untuk setiap organisasi dan mewakili karakter spesifik dari fungsinya. Budaya perusahaan terutama diciptakan dalam pikiran para pendiri itu sendiri, dan berusaha merangkum visi, misi, strategi, dan tujuan perusahaan dan kemudian mengilustrasikan gagasan dan harapan mereka dalam fungsi perusahaan dalam hal hubungan antara orang-orang, hubungan mereka dengan pekerjaan, organisasi, dan masyarakat. Selain itu, budaya perusahaan juga berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi pelanggan dengan perusahaan tertentu dan sebagai alat untuk membantu karyawan perusahaan itu sendiri dalam menghadapi masalah adaptasi dan integrasi potensial (Košičiarová *et al.*, 2019).

Budaya perusahaan sangat sulit, karena di bawah budaya itu sendiri, setiap orang membayangkan sesuatu yang berbeda. Secara umum, budaya perusahaan adalah seperangkat ide, nilai, dan standar perilaku yang mendasar dan menentukan yang telah terbukti efektif di masa lalu dan diterima serta dianggap valid secara universal oleh karyawan. Karyawan diharapkan untuk menghormati dan berperilaku mengikuti nilai-nilai ini dan menyebarkanluaskannya melalui alat-alatnya. Pada saat yang sama, perusahaan berusaha untuk optimalisasi proses bisnis secara keseluruhan dan pertahanan sadar terhadap pengaruh dominan budaya perusahaan induk. Di bawah tekanan proses global, semakin banyak perusahaan multinasional berusaha untuk pindah ke model geosentris yang memungkinkan penggunaan paling optimal dari semua sumber input, mengatasi hilangnya minat pada model

etnosentris dan duplikasi dan redundansi dalam model polisePeran manajer bisnis selanjutnya adalah menciptakan dan mempertahankan budaya perusahaan yang kuat dan sehat, yang pada gilirannya bertindak sebagai motivator yang efektif untuk kinerja karyawan, sekaligus memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengelolaan dan pengembangan orang yang efektif dalam organisasi. Namun demikian, perlu diingat kebutuhan untuk menghormati kekhususan dan keadaan nasional dan budaya individu (Ubrežiová *et al.*, 2019).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa budaya organisasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Anisya *et al.* (2021), Rahman *et al.* (2023), Haris *et al.* (2023), dan Hatidja *et al.* (2022). Penelitian tersebut menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemudian, untuk melihat seberapa besar efek pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat pada Tabel 5.16. Tabel tersebut menunjukkan bahwa efek pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai f^2 sebesar 1.471 yang menunjukkan efek yang besar karena di atas nilai 0.35.

Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Pegawai yang Dimedias Budaya Organisasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk *Emotional Intelligence* adalah sebesar 4.02, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 4.00, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan *emotional intelligence* mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi. Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi Budaya Organisasi tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Budaya Organisasi berperan sebagai mediasi sempurna (*full mediation*) atas pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan *Emotional Intelligence* ke Budaya Organisasi signifikan, hubungan Budaya Organisasi ke Kinerja Pegawai signifikan, sedangkan hubungan langsung *Emotional Intelligence* ke Kinerja Pegawai tidak signifikan.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimedias Budaya Organisasi

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi adalah sebesar 3.99, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki, yang dimulai dengan kebutuhan di tingkat paling rendah yaitu kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan di tingkat paling tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 4.00, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya, tergolong tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Budaya Organisasi berperan sebagai mediasi sempurna (*full mediation*) atas pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan Motivasi ke Budaya Organisasi signifikan, hubungan Budaya Organisasi ke Kinerja Pegawai signifikan, sedangkan hubungan langsung Motivasi ke Kinerja Pegawai tidak signifikan

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, budaya organisasi menjadi pemediasi penuh (*full mediation*) atas pengaruh *emotional intelligence* dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Untuk itu penting bagi Dinas Kesehatan Kota Pasuruan untuk terus memupuk dan meningkatkan budaya organisasi bagi lingkungan organisasinya.

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, sebagai instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, cara mengalokasikan sumber daya organisasional, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

References

- Amirian, S. M., Amirian, S. K., & Kouhsari, M. (2023). The impact of emotional intelligence, increasing job demands behaviour and subjective well-being on teacher performance: teacher-gender differences. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 240-258.
- Anisya, V., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2021). The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 4(7), 1028-1033.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human Resouces: An Expimetal Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Chanafi, M. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Budaya Organisasi (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang). *Karya Ilmiah*. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN), Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- Chin, W. W. (1998) The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 2, 295-336.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dapu, V. A. W. (2015). The Influence of Work Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance at PT. Trakindo Utama Manado. *Jurnal EMBA*, 3(3), 352-361.
- Duan, W. H., Asif, M., Nik Mahmood, N.H., & Wan Zakaria, W.N. (2023). Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture. *Management Research Review*, 46(1), 100-115.
- Fadila, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Islam dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Islam pada Universitas Islam Zainul Hasan dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo. *Tesis*. Program Studi Ekonomi Syariah, Pascasarjana IAIN Jember.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gazali., & Qurnain, N. (2020). Peran Intelligence Quotients (IQ) dan Emotional Quotients (EQ) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Masyrif: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(2), 105-122.

- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Goleman, D. (2007). *Emotional Intelligence*. Terjemahan T. Hermaya. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*. 9th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Haris, N., Jamaluddin., Usman, E. (2023). The Effect of Organizational Culture, Competence and Motivation on the SMEs Performance in the Covid-19 Post Pandemic and Digital Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 4(1), 29-40.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219(2016), 283-290.
- Hasanuddin, R., & Sjahrudin, H. (2017). The Structure of Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Its Relationship with Work Enthusiasm and Auditor Performance. *World Journal of Business and Management*, 3(1), 67-85.
- Hatidja, St., Abubakar, H., Hernita, H., et al. (2022). The Effect of Organizational Citizens' Behavior (OCB), Competence, and Organizational Culture on Performance: Employee Satisfaction as Mediating Variable. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1-10.
- Hendriani. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Primal terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Budaya Organisasi (Studi Kasus di Sekolah Terpadu Pahoja). *Tesis*. Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Mercu Buana.
- Hoffman, E. (2002). *Psychological Testing at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Ilggen, D. R., & Schneider, J. (1991). Performance measurement: a multi-discipline view', in C. J. Cooper and I.T Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 6(0), 71-108.
- Isticarina, F. (2021). Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus 12 Perusahaan Travel Haji dan Umroh di Malang). *Karya Ilmiah*. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN), Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- Jamshed, S., & Majeed, N. (2023). Mapping knowledge-sharing behavior through emotional intelligence and team culture toward optimized team performance. *Team Performance Management*, Vol. ahead-of-print No. aheadof-print. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2022-0052>
- Kessi, A. M. P., Suwardi, W. Z., Mukhtar, A., Asmawiyah, A., & Pratiwi, A. R. D. (2022). Islamic Leadership, Emotional Intelligence, and Spiritual Intelligence on Passion of Work and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 15-26.
- Koščiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchon, P. (2021). Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*, 13, 1-25.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. 13th Edition. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Mohammad, F. N., Chai, L. T., Aun, L. K., & Migin, M. W. (2014). Emotional Intelligence and Turnover Intention. *International Journal of Academic Research*, 6(4), 211-220.
- Mufarroha. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. *Karya Ilmiah*. Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Nasrullah. (2018). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kota Probolinggo. *Karya Ilmiah*. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri, Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- Nurdin, I. (2012). *Budaya Organisasi: Konsep, Teori, dan Implementasi*. Malang: UB. Press.
- Olusadum, N. J., & Anulika, N. J. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Education. *Journal of Management and Strategy*, 9(1), 53-65.

- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.
- Patton, P. (2000). *EQ (Kecerdasan Emosional)*. Terjemahan. Jakarta: Mitra Media Publisher.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 3 Tahun 2022 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah.
- Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 8 Tahun 2022 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kesehatan.
- Rahman, M. S., Sulistyani., & Widayati, T. (2023). The Effect of Assertive Communication Style and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Factor. *The 1st Proceeding of The International Conference on Business and Economics (ICBE-UNTAGSMG), January 2023*, 1(1), 41-53.
- Rasooli, T., Moradi-Joo, E., Hamedpour, H., Davarpanah, M., et al. (2019). The Relationship between Emotional Intelligence and Attitudes of Organizational Culture among Managers of Hospitals of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences: 2019. *Entomology and Applied Science Letters*, 6(3), 62-67.
- Rencana Strategis Dinas Kesehatan Kota Pasuruan Tahun 2021-2026. Kota Pasuruan: Dinas Kesehatan.
- Rosalia, P. D., Mintarti, S., Heksarini, A. (2020). The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(7), 448-454.
- Safaria, T., & Saputra, N. E. (2009). *Manajemen Emosi: Sebuah panduan cerdas bagaimana mengelola emosi positif dalam hidup anda*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2015). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr. D. R. (1996). *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- Subramanian, I. D., & Yen, C. L. (2013). Emotional intelligence of leaders and organizational culture: Evidence from IT companies in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 7(11), 882-890.
- Suchyadi, Y. (2017). Relationship between Work Motivation and Organizational Culture in Enhancing Professional Attitudes of Pakuan University Lecturers. *Journal of Humanities and Social Studies*, 1(1), 41-45.
- Sulila, I. (2019). The Effect of Discipline and Work Motivation on Employee Performance, BTPN Gorontalo. *International Journal of Applied Business & International Management*, 4(3), 121-131.
- Suryanto., & Erlianti, G. (2018). Kecerdasan Emosional Pustakawan Dalam Melayani Pemustaka. *BIBLIOTIKA: Jurnal Kajian Perpustakaan dan Informasi*, 2(2), 72-78.
- Torang, S. (2014). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Wong, K. K-K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 2013, 24, Technical Note 1, 1-32.