

## Dampak Kecerdasan Emosional, Efikasi Diri, Komitmen Organisasi Terhadap Performa Kinerja Mediasi Kreativitas Karyawan

### *The Impact of Emotional Intelligence, Self-Efficacy, and Organizational Commitment on Job Performance: The Mediating Role of Employee Creativity*

**Wike Gunawan\***

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti  
E-mail: 122012411065@std.trisakti.ac.id

**Justine Tanuwijaya**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti  
E-mail: justine@trisakti.ac.id

**B Medina Nilasari**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti  
E-mail: medina@trisakti.ac.id

#### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of emotional intelligence, self-efficacy, and organizational commitment on employee performance with employee creativity as a mediating variable at PT Toba Pulp Lestari Tbk. This study also aims to explain the mechanism by which individual psychological factors and organizational resources translate into work performance in the context of the pulp and paper industry, which is characterized by capital-intensive, labor-intensive, and efficiency-oriented with strict operational standards. The study used a quantitative approach with a cross-sectional survey design. Primary data were obtained through the distribution of online questionnaires to 61 employees who met the research criteria using a purposive sampling technique. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test the direct and indirect relationships between variables. The results showed that emotional intelligence had a positive and significant effect on employee performance and creativity. Self-efficacy also had a positive and significant effect on employee creativity. Meanwhile, organizational commitment did not have a direct effect on employee creativity or performance. However, organizational commitment was shown to have an indirect effect on creativity through self-efficacy, and influenced performance through sequential mediation of employee self-efficacy and creativity. The study's conclusions confirm that individual psychological factors play a more dominant role than organizational attachment in driving creativity and performance in manufacturing industries with high levels of operational pressure. This study contributes to scientific research by extending the integration of Resource-Based View (RBV) and Social Cognitive Theory (SCT), explaining that an organization's intangible resources will only generate strategic performance capabilities if converted through employee self-efficacy and creative behavior. These findings reinforce the perspective that employee creativity is a key transformation mechanism linking psychological resources to organizational performance excellence in the context of heavy manufacturing industries.*

**Keywords:** *Employee creativity, emotional intelligence, employee performance, organizational commitment, self-efficacy.*

#### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional, efikasi diri, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi pada PT Toba Pulp Lestari Tbk. Penelitian ini juga bertujuan menjelaskan mekanisme bagaimana faktor psikologis individu dan sumber daya organisasi diterjemahkan menjadi performa kerja dalam konteks industri pulp dan kertas yang memiliki karakteristik padat modal, padat karya, serta berorientasi pada efisiensi dan standar operasional yang ketat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional*. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner daring kepada 61 karyawan yang memenuhi kriteria penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan

menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kreativitas karyawan. Efikasi diri juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Sementara itu, komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kreativitas maupun kinerja karyawan. Namun, komitmen organisasi terbukti berpengaruh tidak langsung terhadap kreativitas melalui efikasi diri, serta memengaruhi kinerja melalui mediasi berurutan efikasi diri dan kreativitas karyawan. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa faktor psikologis individu memiliki peran lebih dominan dibandingkan keterikatan organisasi dalam mendorong kreativitas dan kinerja pada industri manufaktur dengan tingkat tekanan operasional tinggi. Penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah dengan memperluas integrasi *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Cognitive Theory* (SCT), melalui penjelasan bahwa sumber daya tidak berwujud organisasi hanya akan menghasilkan kapabilitas kinerja strategis apabila dikonversi melalui efikasi diri dan perilaku kreatif karyawan. Temuan ini memperkuat perspektif bahwa kreativitas karyawan merupakan mekanisme transformasi utama yang menghubungkan sumber daya psikologis dengan keunggulan kinerja organisasi dalam konteks industri manufaktur berat.

**Kata kunci:** Efikasi diri, kecerdasan emosional, kinerja karyawan, komitmen organisasi, kreativitas karyawan.

*\*Corresponding author*

## PENDAHULUAN

Performa kinerja (PK) karyawan sangat penting dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis. Performa kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Organisasi tidak lagi dapat hanya mengandalkan kompetensi teknis, tetapi juga memperhatikan faktor psikologis dan perilaku kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kualitas kinerja (Magdalena *et al.*, 2024). Salah satu faktor psikologis yang banyak dibahas dalam literatur adalah kecerdasan emosional (KE). Kecerdasan emosional adalah kemampuan karyawan untuk mengenali dan mengelola perasaan mereka sendiri, memahami perasaan orang lain, mempertahankan hubungan kerja yang sehat, dan beradaptasi dengan tekanan yang timbul dari pekerjaan mereka. Kondisi ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan pada organisasi, serta kinerja yang berkelanjutan (Mauliana *et al.*, 2025). Selain itu, kecerdasan emosional berhubungan dengan keyakinan diri dan sikap kerja konstruktif yang mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam organisasi. Sejalan dengan itu, efikasi diri (ED) juga menjadi modal psikologis yang penting. Individu dengan efikasi diri tinggi merasa yakin dapat menyelesaikan tugas, bertahan menghadapi kesulitan, dan berinisiatif mencoba cara kerja yang lebih efektif. Karyawan seperti ini cenderung menunjukkan ketekunan, keterlibatan, dan kesiapan untuk memberikan kontribusi lebih besar kepada organisasi.

Di sisi lain, Komitmen organisasi (KO) menunjukkan ikatan emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi, baik dalam bentuk rasa memiliki, kesediaan untuk bertahan, maupun kemauan untuk berkontribusi optimal. Komitmen yang kuat berpotensi mendorong loyalitas dan perilaku kerja positif, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja sering kali dimediasi oleh faktor psikologis lainnya. Dalam konteks ini, kreativitas karyawan (KK) menjadi perilaku kerja bernilai tambah yang menjembatani faktor psikologis dan performa kinerja. Kreativitas tercermin dari kemampuan

menghasilkan gagasan, atau solusi baru yang bermanfaat bagi organisasi (Bogar, 2023), serta perilaku kreatif dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi, menyempurnakan proses kerja, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Industri pulp dan kertas sebagai industri padat modal dan padat karya menghadapi berbagai tuntutan, mulai dari efisiensi operasional, keselamatan kerja, hingga kepatuhan pada regulasi lingkungan. Dalam situasi tersebut, tidak hanya kemampuan teknis yang dimiliki karyawan menentukan kinerja mereka, tetapi juga oleh kecerdasan emosional, efikasi diri, komitmen terhadap perusahaan, dan kemampuan untuk bekerja secara kreatif. PT Toba Pulp Lestari Tbk adalah subjek penelitian ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana variabel-variabel ini berpengaruh satu sama lain dan bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan *insight* yang bermanfaat tentang bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara kecerdasan emosional, efikasi diri, komitmen organisasi, kreativitas karyawan, dan kinerja sering kali dikaji secara terpisah. Sebagian studi hanya meneliti pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja, sebagian lain fokus pada efikasi diri dan kreativitas, atau komitmen organisasi dan kinerja. Masih relatif sedikit penelitian yang menguji seluruh variabel tersebut dalam satu model terintegrasi dengan kreativitas sebagai variabel mediasi, khususnya di industri pulp dan kertas di Indonesia. Resource-Based View (RBV) menekankan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai melalui pemanfaatan sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah tergantikan (Barney, 1991; Wricht *et al.*, 2001). Meskipun hubungan antara kecerdasan emosional, efikasi diri, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan telah banyak diteliti dalam berbagai studi sebelumnya, masih terdapat kesenjangan penelitian yang relevan untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks perusahaan industri. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berfokus pada pengaruh langsung ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan, sementara peran kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi belum banyak diuji secara komprehensif, terutama pada sektor industri manufaktur berbasis sumber daya alam. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada sektor jasa, pendidikan, atau organisasi publik, sehingga masih terdapat keterbatasan dalam menjelaskan hubungan antarvariabel tersebut pada konteks industri pulp dan kertas, seperti pada karyawan PT Toba Pulp Lestari Tbk, yang memiliki karakteristik pekerjaan, tekanan operasional, serta tuntutan produktivitas yang berbeda.

Penelitian ini menawarkan kebaruan pada pengujian empiris peran kreativitas sebagai *bridging mechanism* antara faktor psikologis dan organisasional terhadap kinerja dalam konteks industri yang masih jarang dieksplorasi. Dalam penelitian ini, *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Cognitive Theory* (SCT) digunakan sebagai landasan penjelas untuk memahami hubungan antara faktor psikologis, konteks organisasional, dan kinerja karyawan. RBV memandang kecerdasan emosional, efikasi diri, dan komitmen organisasi sebagai aset tidak berwujud yang bersifat strategis dan berpotensi menciptakan keunggulan kinerja apabila dikelola secara efektif. Sementara itu, SCT mengatakan bahwa interaksi timbal balik antara komponen individu, lingkungan, dan perilaku itu sendiri menyebabkan perilaku individu (Bandura, 1986). Dalam kerangka ini, kecerdasan emosional dan efikasi diri mewakili faktor individu, sedangkan komitmen perusahaan mencerminkan lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Interaksi ketiga komponen tersebut meningkatkan munculnya perilaku kerja, yang dalam penelitian ini diwujudkan melalui kreativitas dan kinerja karyawan. Secara empiris, kecerdasan emosional berperan dalam pengelolaan emosi, pengambilan keputusan, dan hubungan

interpersonal yang mendukung peningkatan kreativitas dan kinerja. Efikasi diri memperkuat keyakinan individu dalam menghadapi tantangan serta mendorong eksplorasi ide-ide baru, sedangkan komitmen organisasi memberikan dukungan psikologis yang meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perilaku kreatif. Dengan demikian, kreativitas karyawan dipahami sebagai bentuk perilaku kerja bernilai tambah yang menjembatani pengaruh faktor psikologis dan organisasional terhadap peningkatan kinerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kecerdasan Emotional

Kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengelola emosi mereka sendiri dan orang lain sehingga mereka dapat berperilaku secara efektif dalam lingkungan sosial dan pekerjaan dikenal sebagai kecerdasan emosional. (Goleman, 1995). Konsep ini berkembang dari pendekatan *ability-based* menuju *competency-based* yang menekankan penerapan emosi dalam peningkatan kinerja. (Goleman, 1995) mengemukakan lima dimensi utama, yaitu *self-awareness*, *self-regulation*, *motivation*, *empathy*, dan *social skills*, yang berperan dalam membentuk efektivitas individu, khususnya dalam kepemimpinan dan dinamika organisasi.

Menurut perspektif *Resource-Based View* (RBV), kecerdasan emosional dianggap sebagai aset psikologis tidak berwujud yang berharga, langka, dan sulit ditiru, yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan dibandingkan dengan pesaing mereka. (Barney, 1991; Wricht *et al.*, 2001). Sementara itu, *Social Cognitive Theory* (SCT) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional sebagai faktor personal memengaruhi interaksi antara individu, lingkungan, dan perilaku kerja (Bandura, 1986). Integrasi kedua perspektif ini menegaskan bahwa kecerdasan emosional mendorong terbentuknya perilaku adaptif, kreatif, dan produktif dalam organisasi.

Secara empiris, kecerdasan emosional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kreativitas, serta efektivitas kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi (Margaça *et al.*, 2025; Santa *et al.*, 2023; Twumasi *et al.*, 2022). Setiap dimensi kecerdasan emosional berkontribusi terhadap kemampuan individu dalam mengelola stres, membangun hubungan kerja, serta meningkatkan keterlibatan dan inovasi (Boyatzis, 2009). Selain itu, keberhasilan kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan kognitif, melainkan juga oleh faktor emosional, di mana sekitar 80 persen keberhasilan dipengaruhi oleh kecerdasan emosional (Goleman, 1995). Dengan demikian, kecerdasan emosional menjadi aset psikologis penting dalam mendukung kinerja dan perilaku kerja yang produktif.

### Efikasi Diri

*Self-efficacy* adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka untuk mengatur dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. (Graham, 2022). Karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi akan menghadapi tugas-tugas yang sulit dengan sikap positif, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya, dan memiliki kemampuan untuk bangkit dari kegagalan dengan cepat. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang rendah cenderung menghindari tantangan dan menganggap situasi sulit sebagai sesuatu yang tidak dapat diatasi. Kondisi ini meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, meskipun menghadapi berbagai masalah yang kompleks (Hussain & Khan, 2022). Tian *et al.* (2019) mengemukakan bahwa Faktor yang berkaitan dengan *self-efficacy* adalah motivasi dan

kinerja. Karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung memiliki peluang yang lebih besar untuk berhasil karena mereka menunjukkan usaha yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas dan memiliki daya tahan yang lebih besar dalam menghadapi tantangan.

Cara meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas kinerja, organisasi harus membantu karyawan meningkatkan *self-efficacy* (Zhou & Nanakida, 2023). Kasalak & Dağyar (2020) juga menegaskan bahwa karyawan yang memiliki keyakinan terhadap kompetensi profesionalnya cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa meningkatkan kepercayaan diri karyawan dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Ramadhani dan Hidayati (2023), Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat keterikatan seseorang terhadap organisasi, yang ditunjukkan oleh hubungan psikologis dan emosional serta keinginan untuk terus bergabung. Komitmen ini sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong pekerja untuk berkontribusi semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan Haoyan *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan loyalitas dan keterlibatan aktif karyawan dalam organisasi.

Menurut Imron *et al.* (2020), ada tiga dimensi komitmen organisasi: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif terkait dengan ikatan emosional, komitmen normatif terkait dengan kewajiban moral untuk setia, dan komitmen berkelanjutan terkait dengan keuntungan ekonomi. Faktor-faktor seperti kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang menyenangkan meningkatkan komitmen dan kepuasan karyawan di tempat kerja. Pada akhirnya, ini berdampak lebih besar pada kinerja karyawan.

### **Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan merupakan kemampuan individu dalam menghasilkan ide dan solusi yang bernilai untuk menghadapi tantangan kerja. Kreativitas berperan penting dalam mendorong inovasi dan keunggulan kompetitif organisasi (Johannsen *et al.*, 2012). Amabile *et al.* (2005) menyatakan bahwa kreativitas tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan kognitif dan motivasi, tetapi juga kondisi emosional. Dalam teori komponennya, kreativitas terdiri dari tiga unsur utama, yaitu keahlian, proses kreatif, dan motivasi intrinsik, yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Dukungan atasan, sistem evaluasi, dan suasana kerja dapat meningkatkan atau menghambat kreativitas. Selain itu, kreativitas dapat diukur melalui KPI yang mencakup aspek finansial, proyek, dan sumber daya manusia untuk mengoptimalkan kinerja karyawan (Amabile *et al.*, 2005; Johannsen *et al.*, 2012; Vartiak & Garbarova, 2024).

### **Performan Kinerja**

Performa kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan sekaligus kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Utami *et al.*, 2025). Tidak hanya hasil akhir yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja, tetapi juga proses kerja, perilaku, dan usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas. Secara umum, kinerja karyawan diukur melalui indikator seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja (Hartini, 2023). Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi, sehingga

diperlukan perhatian terhadap berbagai faktor yang dapat mendukung peningkatan kinerja tersebut (Rishah *et al.*, 2024).

### **Pengembangan Hipotesis**

#### Hubungan antara Kecerdasan emosional dan kinerja karyawan

Kemampuan untuk mengelola emosi mereka memungkinkan seseorang bekerja secara lebih efisien, fleksibel, dan tetap dalam menghadapi tekanan kerja, yang merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Individu dengan kecerdasan emosional tinggi mampu mengendalikan emosi, menjaga motivasi, serta membangun hubungan kerja yang positif sehingga mendukung pencapaian kinerja yang optimal (Goleman, 1995; Robbins & Judge, 2022). Dalam perspektif *Social Cognitive Theory (SCT)*, kecerdasan emosional sebagai faktor personal memengaruhi perilaku kerja melalui kemampuan regulasi diri dan interaksi sosial yang efektif (Bandura, 1986). Sementara itu, *Resource-Based View (RBV)* menempatkan kecerdasan emosional sebagai aset tidak berwujud yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif melalui kontribusinya terhadap kinerja individu (Barney, 1991).

Secara empiris, banyak penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional meningkatkan kinerja karyawan karena dapat membantu mereka mengelola stres, membuat keputusan, dan bekerja lebih efisien (Karim *et al.*, 2024; Twumasi *et al.*, 2022). Meskipun demikian, terdapat temuan yang menunjukkan hasil tidak signifikan dalam konteks tertentu, sehingga hubungan ini tetap relevan untuk diuji lebih lanjut. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis:

**H1:** Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### Hubungan antara Kecerdasan emosional dan kreativitas karyawan

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengendalikan emosi mereka sendiri dan orang lain. Kecerdasan emosional sangat penting untuk mendorong kreativitas karyawan dalam organisasi. Kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih baik dalam mengelola stres, mengatasi tekanan kerja, dan tetap positif, dan memungkinkan karyawan untuk berpikir lebih fleksibel dan terbuka terhadap ide-ide baru.

Karyawan yang memiliki kemampuan empati dan keterampilan sosial yang baik akan lebih mudah berkolaborasi dengan rekan kerja. Interaksi sosial yang positif dapat memicu pertukaran ide dan perspektif yang beragam, sehingga meningkatkan potensi munculnya kreativitas. Kecerdasan emosional juga membantu individu dalam menghadapi kegagalan atau kritik, sehingga mereka tetap termotivasi untuk mencoba pendekatan baru tanpa takut gagal. Pada penelitian (Sözbilir, 2023) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional-secara keseluruhan adalah emosional pengakuan, dan fasilitasi emosional berdampak signifikan terhadap identifikasi organisasi dan kreativitas karyawan.

**H2:** Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

#### Hubungan antara Efikasi diri dan kreativitas karyawan

Studi Hur & Le (2020) menemukan bahwa Salah satu faktor utama yang mendorong kreativitas karyawan dianggap sebagai efikasi diri. Hasilnya menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kreatifitas karyawan dan efikasi diri mereka sendiri. Efikasi diri adalah faktor penting dalam mendorong kreativitas karyawan dalam organisasi. Ini adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan pekerjaan. Kreatifitas karyawan adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, inovatif, dan bermanfaat di tempat kerja. Karyawan yang

sangat efikasi cenderung berani mencoba hal baru, berani mengambil risiko, dan tidak mudah menyerah ketika kesulitan muncul. Hal ini memungkinkan mereka untuk mempertimbangkan berbagai solusi inovatif.

Efikasi diri berhubungan langsung dengan kreativitas (Rego *et al.*, 2012). Individu yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi menetapkan tujuan yang sulit untuk dicapai dan berkomitmen terhadap tugas pekerjaan (Bandura, 1993). Selain itu, persepsi efikasi diri juga mempengaruhi persepsi seseorang motivasi untuk bertahan dalam menghadapi rintangan, mendorong pemilihan pendekatan untuk memecahkan masalah tantangan pekerjaan (Bandura, 1993), dan memainkan peran sentral dalam mendorong perilaku kreatif Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3:** Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

#### Hubungan antara Komitmen organisasi dan efikasi diri

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan dan loyalitas yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keinginan mereka untuk tetap di sana dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks apa pun, komitmen organisasi dapat memengaruhi seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaan mereka sendiri. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, serta menunjukkan dedikasi dalam menyelesaikan tugas. Keterlibatan ini mendorong individu untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan, sehingga memperkuat keyakinan diri terhadap kemampuan yang dimiliki. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung dan rasa memiliki terhadap organisasi dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Karyawan yang merasa menjadi bagian penting dari organisasi akan lebih yakin dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas secara efektif. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap efikasi diri sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Soomro & Abdelwahed, 2024; Findik & Arslan, 2025).

**H4:** Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap efikasi diri.

#### Hubungan antara Komitmen organisasi dan kreativitas karyawan

Komitmen organisasi adalah seberapa terikat, loyal, dan terlibat karyawan dengan organisasi, yang tercermin dari keinginan mereka untuk tetap di sana dan membantu mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang sangat berdedikasi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab dan kepedulian terhadap perkembangan perusahaan mereka.

Komitmen organisasi berperan dalam mendorong kreativitas karyawan, yaitu kemampuan menghasilkan ide-ide baru, inovatif, dan bermanfaat dalam pekerjaan. Karyawan yang sangat berdedikasi akan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik, termasuk melalui penciptaan ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, karyawan yang memiliki keterikatan emosional dengan organisasi cenderung lebih proaktif, berinisiatif, dan bersedia melakukan upaya ekstra (extra effort). Hal ini mendorong mereka untuk mencari solusi baru dan pendekatan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang mendukung komitmen juga dapat menciptakan rasa aman psikologis, sehingga karyawan lebih berani mengemukakan ide-ide kreatif tanpa takut terhadap risiko atau kegagalan. Penjelasan ini didukung oleh penelitian (Persada *et al.*, 2025) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis berikut dibuat:

**H5:** Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

### Hubungan antara Komitmen organisasi dan performa kinerja karyawan

Tingkat keterlibatan, loyalitas, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan oleh keinginan mereka untuk tinggal dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dikenal sebagai komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan yang sangat berkomitmen. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Karyawan yang sangat komitmen akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, menunjukkan dedikasi, dan berusaha mencapai target. Penelitian Anggraini *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi positif oleh komitmen organisasi. Walaupun penelitian (Persada *et al.*, 2025; Yiing *et al.*, 2009), (Saputri & Susanti, 2023) dan (Won *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kreativitas karyawan tidak memperlihatkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan performa kinerja karyawan, namun dalam penelitian ini tetap akan melihat hubungan kedua variabel tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis berikut dibuat:

**H6:** Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap performa kinerja karyawan.

### Hubungan antara Efikasi diri dan kreativitas karyawan

Efikasi diri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka untuk menghadapi tantangan dan menyelesaikan tugas. Albert Bandura memperkenalkan ide ini dalam teori sosial kognitif, menekankan bahwa keyakinan diri memengaruhi cara seseorang berpikir, bertindak, dan menanggapi keadaan. Untuk meningkatkan kreativitas karyawan, efikasi diri adalah penting. Efikasi diri adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, inovatif, dan bermanfaat. Karyawan yang sangat efikasi cenderung berani mencoba hal baru, berani mengambil risiko, dan tidak mudah menyerah ketika kesulitan muncul. Hal ini memungkinkan mereka untuk mempertimbangkan berbagai solusi inovatif.

Efikasi diri yang tinggi mendorong orang untuk menjadi lebih berani, gigih, dan terbuka terhadap hal-hal baru. Keyakinan terhadap kemampuan diri membuat karyawan lebih termotivasi untuk mengembangkan dan merealisasikan ide-ide inovatif dalam pekerjaan. Sebaliknya, orang yang kurang efikasi diri cenderung ragu-ragu dan menghindari tantangan, sehingga mereka tidak dapat mengembangkan kreativitas mereka sepenuhnya. Hal ini sesuai dengan penelitian (Hur & Lee, 2020). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H7:** Efikasi diri memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kreativitas karyawan.

### Peran Efikasi diri dan kreatifitas karyawan sebagai mediasi Pengaruh komitmen organisasi terhadap performa kinerja karyawan.

Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan, loyalitas, dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan mereka yang mendorong mereka untuk berkontribusi secara optimal. Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab, dedikasi, dan keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan mereka. Komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga perilaku kerja dan faktor psikologis seperti efikasi diri dan kreativitas. Albert Bandura menggambarkan efikasi diri sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Komitmen organisasi dapat membuat karyawan lebih kreatif. Karyawan yang memiliki hubungan emosional dengan perusahaan cenderung lebih berinisiatif, proaktif, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka melalui ide-ide baru.

Kreativitas ini menjadi salah satu komponen penting dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja. Jika karyawan memiliki tingkat efisiensi diri yang tinggi, mereka akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Di sisi lain, jika mereka memiliki tingkat kreativitas yang tinggi, mereka akan dapat menemukan cara baru dan lebih efisien untuk melakukan pekerjaan mereka. Dampak komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan akan lebih besar dengan kombinasi keduanya. Oleh karena itu, kreativitas dan efikasi diri karyawan berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kinerja karyawan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Hipotesis **H8** memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap performa kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan model konseptual yang telah dikembangkan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel. Desain penelitian cross-sectional digunakan untuk menguji kondisi psikologis dan perilaku kerja karyawan dalam konteks organisasi selama periode waktu tertentu. Unit analisis penelitian adalah karyawan yang bekerja di industri pulp dan kertas. Data utama diperoleh melalui kuesioner *online* yang disusun menggunakan skala Likert enam poin untuk menilai persepsi responden terhadap setiap pertanyaan, rentan respons mulai dari "sangat tidak menggambarkan diri saya" hingga "sangat menggambarkan diri saya". Kecerdasan emosional, efikasi diri, komitmen organisasi, kreativitas, dan performa kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan skala ini. Dalam penelitian ini, teknik sampling purposive digunakan. Responden harus merupakan karyawan yang secara langsung terlibat dalam kegiatan operasional dan administratif serta memiliki kesediaan untuk mengisi kuesioner.

Survei awal disampaikan kepada karyawan dari tiga perusahaan pulp dan kertas dengan karakteristik usaha yang sejenis (total 180 responden). Untuk menjaga konsistensi konteks organisasi dan kelengkapan data, analisis dalam artikel ini difokuskan pada 61 responden dengan karakteristik usia > 25 tahun, masa kerja >5 tahun, berasal dari bagian produksi/operasional, dan bekerja dalam sistem shift dari PT Toba Pulp Lestari Tbk yang memiliki jawaban lengkap pada seluruh indikator. Tidak seluruh populasi dijadikan responden karena penelitian hanya memfokuskan pada karyawan yang memenuhi karakteristik tertentu, seperti terlibat langsung dalam proses operasional perusahaan, memiliki pengalaman kerja yang memadai, memahami sistem kerja organisasi, dan bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Dengan demikian, penelitian lebih menekankan kualitas dan relevansi responden dibandingkan sekadar jumlah populasi. Selain itu, karakteristik industri pulp dan kertas menyebabkan akses terhadap seluruh populasi menjadi terbatas. PT Toba Pulp Lestari Tbk merupakan industri manufaktur dengan sistem produksi kontinu, pembagian kerja shift, area kerja berisiko tinggi, dan target operasional yang ketat. Kondisi ini membuat tidak semua karyawan dapat dijangkau atau memiliki waktu yang cukup untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Sebagian karyawan berada pada area produksi dengan mobilitas kerja tinggi dan pembatasan operasional tertentu sehingga proses pengumpulan data harus menyesuaikan kondisi lapangan. Oleh karena itu, jumlah responden yang berhasil diperoleh merupakan responden yang memenuhi kriteria penelitian sekaligus memungkinkan untuk memberikan data secara optimal.

Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Indikator faktor loading, Cronbach's alpha, reliabilitas komposit, dan *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menguji validitas konvergen dan

reliabilitas konstruk. Koefisien jalur, nilai t-statistic, dan nilai p digunakan untuk menguji model struktural untuk menentukan kekuatan dan signifikansi hubungan antarvariabel. Efek mediasi efikasi diri dan kreativitas karyawan dianalisis untuk memahami bagaimana komitmen organisasi berkontribusi terhadap kinerja karyawan melalui mekanisme psikologis dan perilaku kerja. Variabel penelitian dalam studi ini terdiri atas variabel independen, variabel mediasi dan variabel dependen. Variabel independent meliputi kecerdasan emosional, efikasi diri dan komitmen organisasi. Kreativitas karyawan diposisikan sebagai variabel mediasi sedangkan performa kinerja karyawan merupakan variabel dependen. Seluruh variabel diukur menggunakan skala likert yang disajikan pada **Appendix 1** untuk menangkap tingkat intensitas persepsi responden secara lebih akurat.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel purposive digunakan dengan kriteria responden adalah karyawan yang secara langsung terlibat dalam kegiatan operasional maupun administratif serta memiliki kesediaan untuk mengisi kuesioner penelitian. Dari total 180 responden yang berasal dari tiga perusahaan dengan karakteristik dan skala usaha yang sejenis di industri pulp dan kertas, diperoleh 61 responden yang berasal dari PT Toba Pulp Lestari Tbk. Profil demografis responden disajikan pada Tabel 1. Melalui pendekatan metodologis ini, penelitian diharapkan mampu memberikan hasil empiris yang kuat dan relevan dalam menjelaskan mekanisme psikologis serta perilaku kerja yang memengaruhi performa kinerja karyawan pada industri pulp dan paper.

Tabel 1. Profil demografis

Variabel	Faktor	Frekuensi	Persentase (%)	Mean	Standar deviasi
Jenis Kelamin	Laki - laki	50	81.97	1.18	0.76
	Perempuan	11	18.03		
	Total	61	100.00		
Status Pernikahan	Belum menikah	28	45.90	1.54	1.03
	Menikah	33	54.10		
	Lainnya	0	0.00		
	Total	61	100.00		
Usia	≤ 29	22	36.07	1.89	1.33
	30 – 39	28	45.90		
	40 -49	7	11.48		
	≥ 50	4	6.56		
	Total	61	100.00		
Pendidikan	SMA Sederajat	23	37.70	2.23	1.51
	Diploma	3	4.92		
	Sarjana S1	33	54.10		
	Pascasarjana (S2/S3)	2	3.28		
	Total	61	100.00		
Posisi	Staff	37	60.66	1.48	1.00
	Supervisor	19	31.15		
	Manager	5	8.20		
	Total	61	100.00		
Lama Kerja	≤ 5 tahun	22	36.07	1.89	1.19
	> 5 – 10 tahun	24	39.34		
	> 10 tahun	15	24.59		
	Total	61	100.00		

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum menguji hipotesis, penelitian dimulai dengan menguji model pengukuran untuk mengestimasi variabel laten dan indikator. Untuk setiap indikator variabel, validitas konvergen, diskriminasi, dan varian rata-rata diekstraksi (AVE) diuji untuk validitas konstruk. Hasil pengujian beban luar menunjukkan bahwa beberapa pernyataan untuk setiap variabel memiliki beban luar lebih dari 0,7. Beberapa indikator ditunjukkan dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil uji validitas konvergen dan reliabilitas konstruk

Konstruksi Indikator	Pertanyaan	<i>Factor Loading</i>				
		KE	ED	KO	KK	PK
KE KE1	Saya mampu menunjukkan perilaku kinerja tinggi, bersedia mengambil risiko, mendukung perusahaan, dan menetapkan tujuan yang menantang.	0.748				
KE4	Saya mampu memahami dan memanfaatkan struktur organisasi, termasuk jaringan sosial maupun individu yang berpengaruh di dalam organisasi.	0.765				
KE10	Saya mampu mengenali dan mengidentifikasi kebutuhan untuk berubah, menghilangkan hambatan, serta memperoleh kerja sama dari orang lain.	0.912				
KE11	Saya mampu bekerja secara kolaboratif serta berbagi pendapat, informasi dan sumber daya dengan menciptakan suasana yang harmonis dan kooperatif.	0.672				
ED ED3	Bagi saya, mudah untuk tetap berpegang pada tujuan dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan		0.609			
ED4	Saya yakin bahwa saya dapat menangani peristiwa yang tidak terduga secara efektif.		0.863			
ED7	Saya dapat tetap tenang ketika menghadapi kesulitan karena saya dapat mengandalkan kemampuan saya dalam mengatasinya		0.668			
ED8	Ketika saya dihadapkan pada suatu masalah, saya biasanya dapat menemukan beberapa solusi		0.807			

KO	KO 1_3	Saya benar-benar merasa seolah-olah permasalahan organisasi ini adalah permasalahan saya sendiri	0.712
	KO 1_4	Organisasi ini memiliki makna pribadi yang sangat besar bagi saya.	0.879
	KO 3_5	Saya diajarkan untuk meyakini nilai penting dari tetap setia pada satu organisasi	0.637
KK	KK2	Saya memberikan contoh yang positif dalam hal bersikap kreatif	0.737
	KK6	aya selalu mengikuti perkembangan terbaru untuk menciptakan produk atau kemasan baru	0.902
	KK8	Saya mengusulkan metode-metode baru untuk mencapai tujuan atau sasaran	0.802
	KK9	Saya merekomendasikan pendekatan baru untuk meningkatkan kualitas	0.921
PK	PK4	Saya memperhatikan dan melaksanakan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi kewajiban saya	0.838
	PK6	Saya berusaha membantu dan mendukung rekan kerja	0.776
	PK10	Saya membantu karyawan baru untuk beradaptasi & memahami lingkungan kerja di departemen.	0.756
	PK13	Saya tetap tenang, percaya diri & terorganisasi dengan baik ketika menghadapi situasi yang sulit	0.820

Indikator yang memiliki nilai *outer loading* < 0,7, akan dihilangkan dan tidak dikutipkan dalam pengolahan data berikutnya. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE), atau uji varian rata-rata, digunakan untuk mengevaluasi varian indikator suatu variabel dibandingkan dengan variabel laten atau konstraknya. Dengan kata lain, uji AVE dilakukan untuk mengukur faktor atau indikator pembentuk variabel untuk menentukan perbedaan varian atau keunikan antara dua variabel. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih dari 0,50, yang merupakan ambang batas yang disarankan (Hair *et al.*, 2021). Selanjutnya, metode Konsistensi Internal—juga dikenal sebagai internal consistency—digunakan untuk menganalisis reliabilitas konstruk dari variabel-variabel penelitian. Tujuan uji reliabilitas ini adalah untuk menentukan keandalan indikator yang digunakan untuk membuat masing-masing variabel laten (Hair *et al.*, 2020) (Hair *et al.*,

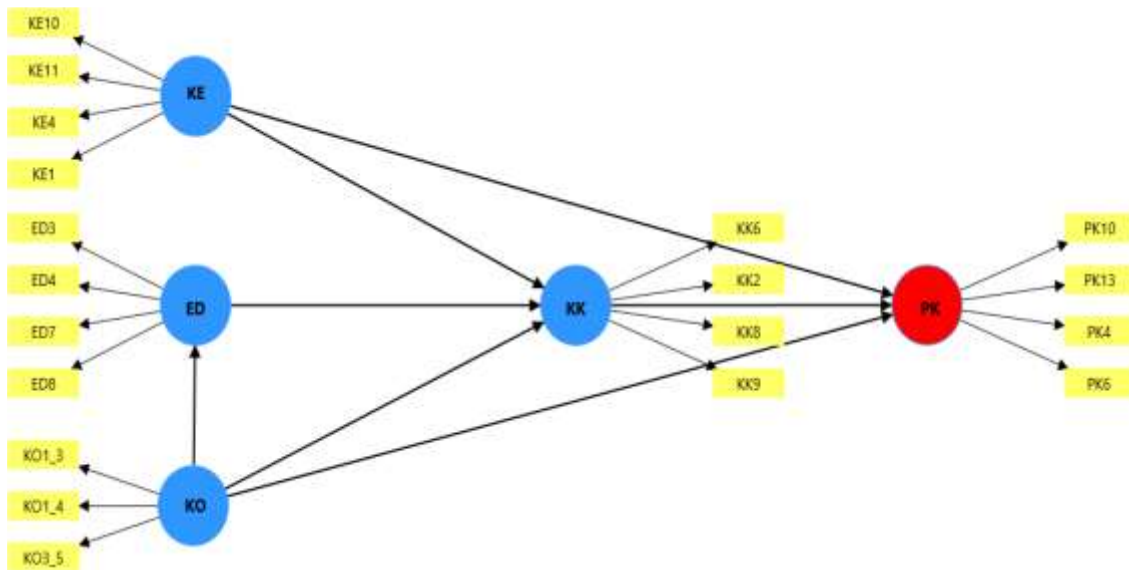
2020). Nilai *Composite Reliability* adalah uji reliabilitas yang mengukur nilai sebenarnya dari reliabilitas suatu variabel, sedangkan Nilai Cronbach's Alpha adalah uji reliabilitas yang mengukur batas bawah atau nilai terendah dari reliabilitas suatu variabel. Nilai *Composite Reliability* dan Average Cronbach's Alpha yang mencapai atau melebihi 0,70 dianggap memadai, menunjukkan bahwa indikator dalam konstruk tersebut dapat diandalkan dan konsisten dalam mengukur variabel yang sama (Hair *et al.*, 2015). Nilai Cronbach's Alpha, AVE, dan *Composite* yang dapat diandalkan untuk masing-masing variabel disajikan di Tabel 3.

Tabel 3. Validitas diskriminan dan reliabilitas konstruk

Variabel	Cronbach's alpha	<i>Composite Reliability</i> (rho_a)	<i>Composite Reliability</i> (rho_c)	AVE
KE	0.778	0.799	0.859	0.607
ED	0.723	0.743	0.829	0.553
KO	0.629	0.719	0.791	0.562
KK	0.862	0.865	0.907	0.712
PK	0.815	0.844	0.875	0.637

Berdasarkan hasil pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's Alpha setiap variabel > 0,7 dan nilai AVE > 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel pada penelitian ini memenuhi persyaratan uji reliabilitas. Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan emosional dan loyalitas seseorang terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang sangat komitmen cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat dan menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan. (Meyer & Allen, 1997). Menurut Teori Kecerdasan Sosial, komitmen organisasi dapat meningkatkan efikasi diri (*self-efficacy*), yaitu kepercayaan diri seseorang terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Individu yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi, kemampuan untuk menghadapi tantangan, dan kinerja pekerjaan yang lebih baik (Bandura, 1997). Gagasan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan juga didukung oleh hasil penelitian. (Maharani *et al.*, 2026).

Komitmen organisasi juga dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Dalam pekerjaan, kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menemukan cara baru dan inovatif untuk menyelesaikan masalah. Karyawan yang sangat berdedikasi cenderung lebih termotivasi untuk mencoba hal baru dan memberikan kontribusi terbaik mereka untuk perusahaan. Studi menunjukkan bahwa kreativitas dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Amabile, 1996; Maharani *et al.*, 2026). Selain itu, keberhasilan karyawan akan meningkat sebagai hasil dari komitmen organisasi yang tinggi. Dalam analisis SEM/PLS, variabel mediasi menjelaskan secara tidak langsung bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. (Hair *et al.*, 2021).



Gambar 1. Model Pengukuran

Gambar 1 menyajikan kerangka penelitian koseptual yang menganalisis hubungan antara kreativitas karyawan (KK), efikasi diri (ED), dan komitmen organisasi (KO) terhadap performa kinerja (PK) karyawan sebagai variabel mediasi. Model ini menempatkan kecerdasan emosional dan efikasi diri sebagai faktor psikologis individu yang meningkatkan kesiapan kognitif dan afektif karyawan untuk mengeksplorasi ide serta pendekatan kerja baru, sementara komitmen organisasi merefleksikan kondisi organisasional yang mendukung keterlibatan dan perilaku kerja positif. Kreativitas karyawan diposisikan sebagai mekanisme perilaku yang menjembatani pengaruh faktor psikologis dan organisasional tersebut terhadap performa kinerja, sehingga menjelaskan bagaimana sumber daya manusia yang bersifat tidak berwujud dapat diterjemahkan menjadi kontribusi kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan. Hasil lengkap uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4 dibawah ini.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis dan Efek Mediasi (PLS-SEM)

Hipotesis	Hubungan	$\beta$ value	t value	P value	Kesimpulan
<b>H1</b> KE→PK	Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0.307	2.003	0.045	Hipotesis diterima
<b>H2</b> KE→KK	Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan	0.449	3.073	0.002	Hipotesis diterima
<b>H3</b> ED→KK	Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan	0.405	2.893	0.004	Hipotesis diterima
<b>H4</b> KO→ED	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap efikasi diri	0.584	7.254	0.000	Hipotesis diterima
<b>H5</b> KO→KK	Komitmen organisasi berpengaruh positif	-0.023	0.146	0.884	Hipotesis tidak diterima

Hipotesis	Hubungan	$\beta$ value	t value	P value	Kesimpulan
<b>H6</b>	KO→PK terhadap karyawan Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	-0.017	0.11	0.912	Hipotesis tidak diterima
<b>H7</b>	KO→ED→KK Efikasi diri memediasi komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kreatifitas karyawan	0.236	2.401	0.016	Hipotesis diterima
<b>H8</b>	KO→ED→KK → PK Efikasi diri dan kreativitas karyawan berurutan memediasi komitmen organisasi mempengaruhi terhadap kinerja karyawan	0.135	1.958	0.050	Hipotesis diterima

Berdasarkan hasil uji hipotesis, **Hipotesis 1, Hipotesis 2, Hipotesis 3, Hipotesis 4, Hipotesis 7 dan Hipotesis 8** didukung oleh data penelitian dengan nilai pvalue < 0,05 sehingga hipotesis diterima. Sedangkan **Hipotesis 5 dan Hipotesis 6** tidak didukung oleh data dan nilai p value > 0,05 sehingga hipotesis ditolak. Secara umum, berdasarkan hasil penelitian terhadap 61 karyawan PT Toba Pulp Lestari Tbk., kondisi psikologis dan perilaku kerja karyawan berada pada kategori baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata kecerdasan emosional, efikasi diri, kreativitas dan performa kinerja yang relatif tinggi, menunjukkan bahwa karyawan memiliki kapasitas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menggambarkan bahwa lingkungan kerja di PT Toba Pulp Lestari Tbk telah menyediakan dasar yang cukup untuk mendorong karyawan bekerja secara adaptif dan kolaboratif.

Hipotesis pertama penelitian ini dapat membuktikan bahwa kecenderungan emosional berdampak positif pada kinerja karyawan. Karakteristik industri ini menuntut kombinasi antara ketahanan mental, koordinasi tim, dan ketelitian yang tinggi. Dalam proses produksi yang menggunakan mesin berkapasitas besar dan berjalan secara kontinu, karyawan yang sangat emosional mampu mengendalikan diri sehingga tidak mudah panik saat terjadi gangguan dan tetap fokus di bawah tekanan, yang pada akhirnya dapat mengurangi kesalahan kerja dan meningkatkan kualitas produk. Selain itu, lingkungan kerja yang memiliki risiko tinggi seperti paparan bahan kimia, suhu panas, dan mesin berbahaya menuntut karyawan untuk memiliki pengendalian emosi yang baik agar tidak ceroboh serta lebih patuh terhadap prosedur keselamatan, sehingga dapat menekan angka kecelakaan kerja dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Di sisi lain, sistem produksi dalam industri pulp dan kertas yang bersifat saling bergantung antarbagian, seperti operator, *maintenance*, dan *quality control*, menuntut adanya kerja sama tim yang kuat, di mana karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung mampu memahami emosi rekan kerja, menghindari konflik, serta berkomunikasi secara efektif sehingga koordinasi kerja menjadi lebih lancar dan target produksi dapat tercapai.

Kemampuan ini juga membantu karyawan dalam menghadapi tekanan kerja yang tinggi akibat sistem shift dan tuntutan target, sehingga mereka lebih tahan terhadap stres dan tidak mudah mengalami kelelahan kerja (*burnout*), yang berdampak pada stabilitas dan konsistensi kinerja. Selain itu, kecerdasan emosional mendukung pengambilan keputusan yang lebih rasional dan tepat, terutama dalam situasi darurat seperti gangguan mesin, sehingga meningkatkan efisiensi kerja. Dalam jangka panjang, kecerdasan

emosional juga mempermudah karyawan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi seperti otomatisasi dan digital monitoring berbasis Internet of Things, karena mereka lebih terbuka terhadap perubahan dan tidak mudah frustrasi saat menghadapi hal baru. Oleh karena itu, Karyawan memiliki kinerja yang lebih baik jika mereka memiliki kecerdasan emosional yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Karim *et al.*, 2024; Twumasi *et al.*, 2022). Temuan ini memperlihatkan bahwa kecerdasan emosional bekerja sebagai *adaptive capability*, yaitu kemampuan individu untuk mempertahankan efektivitas kerja di tengah tekanan operasional. Dalam konteks RBV, kemampuan mengelola emosi merupakan *intangible human capital* yang sulit ditiru kompetitor karena terbentuk melalui pengalaman, interaksi sosial, dan pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi akan lebih mampu menjaga stabilitas produktivitas dan mengurangi human error dalam proses produksi kontinu. Selain itu, hasil ini memperluas SCT Bandura karena membuktikan bahwa regulasi emosi tidak hanya memengaruhi kondisi psikologis individu, tetapi juga meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dalam situasi operasional yang kompleks. Dengan demikian, pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja tidak semata-mata bersifat interpersonal, tetapi juga strategis dalam menjaga keberlangsungan proses produksi industri berat.

Hipotesis kedua pada penelitian ini dapat membuktikan bahwa kecenderungan emosional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. (Sözbilir, 2023). Hasil analisis model struktural menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berdampak positif dan signifikan terhadap performa kerja dan tingkat kreativitas karyawan. Pekerja yang memiliki kemampuan untuk mengelola emosi mereka, mempertahankan stabilitas mental mereka, dan membangun hubungan kerja yang kuat cenderung melakukan kinerja yang lebih baik dan lebih sering menemukan ide-ide baru. Temuan ini menegaskan pentingnya kemampuan pengelolaan emosi dalam mendukung kualitas kerja sehari-hari. Kecerdasan emosional berpengaruh pada kreativitas karyawan karena kemampuan ini membantu individu dalam mengelola emosi, berpikir fleksibel, serta beradaptasi dengan tekanan dan perubahan di lingkungan kerja industri. Dalam proses produksi yang kompleks dan menuntut efisiensi tinggi, karyawan dengan kecerdasan emosional yang baik mampu menjaga kestabilan emosi sehingga tidak mudah tertekan atau frustrasi ketika menghadapi masalah teknis, seperti gangguan mesin atau ketidaksesuaian kualitas produk. Kondisi emosional yang stabil ini mendorong munculnya pemikiran yang lebih jernih dan terbuka, sehingga karyawan lebih mampu menghasilkan ide-ide baru untuk memperbaiki proses kerja maupun meningkatkan kualitas hasil produksi.

Kecerdasan emosional juga mendukung kemampuan berpikir kreatif melalui keterbukaan terhadap pengalaman dan ide baru. Karyawan yang mampu memahami dan mengelola emosinya cenderung lebih percaya diri dalam mengemukakan gagasan, tidak takut terhadap kritik, serta lebih berani mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah. Dalam industri pulp dan kertas yang mulai mengadopsi teknologi seperti otomatisasi dan sistem digital, kemampuan ini menjadi penting karena karyawan dituntut untuk terus berinovasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Di sisi lain, kecerdasan emosional juga meningkatkan kualitas interaksi sosial antar karyawan, seperti komunikasi yang efektif dan kerja sama tim yang harmonis, sehingga memungkinkan terjadinya pertukaran ide yang lebih luas dan kolaboratif, yang pada akhirnya mendorong terciptanya kreativitas. Oleh karena itu, semakin tinggi kecerdasan emosional yang

dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kreativitas yang dapat dihasilkan dalam mendukung kinerja dan inovasi perusahaan.

Kecerdasan emosional membantu individu mengurangi tekanan psikologis yang dapat menghambat proses berpikir divergen. Karyawan yang mampu mengelola stres dan frustrasi cenderung memiliki kapasitas kognitif yang lebih terbuka untuk mengevaluasi alternatif solusi dan menghasilkan ide perbaikan proses kerja. Artinya, kreativitas dalam konteks ini bukan kreativitas radikal, melainkan *incremental creativity* yang berorientasi pada efisiensi, kualitas, dan keselamatan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa kecerdasan emosional tidak hanya berfungsi menjaga hubungan sosial, tetapi juga menjadi fondasi munculnya perilaku inovatif pada lingkungan kerja dengan tekanan operasional tinggi.

Hipotesis ketiga Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan juga terbukti pada penelitian ini. Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan di perusahaan pulp dan kertas karena keyakinan individu terhadap kemampuannya mendorong keberanian untuk berpikir inovatif, mencoba cara baru, dan menyelesaikan masalah dalam lingkungan kerja yang kompleks. Keyakinan karyawan bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas dan mengatasi tantangan mendorong keberanian untuk mencoba cara baru, bertahan ketika menghadapi hambatan, dan memberikan kontribusi ide untuk perbaikan proses kerja. Kreativitas yang muncul dari efikasi diri ini pada akhirnya mendukung upaya perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan inovasi. Dalam industri dengan proses produksi berkelanjutan dan teknologi yang terus berkembang, karyawan dengan efikasi diri tinggi lebih percaya diri menghadapi tantangan teknis, sehingga lebih aktif mengemukakan ide dan mencari solusi kreatif. Selain itu, efikasi diri meningkatkan ketekunan dalam menghadapi kegagalan, sehingga karyawan tidak mudah menyerah dan terus memperbaiki gagasan. Keyakinan diri ini juga mendorong partisipasi dalam kerja sama tim dan pertukaran ide, yang semakin memperkaya kreativitas. Oleh karena itu, semakin tinggi efikasi diri karyawan, semakin tinggi pula kreativitas yang dihasilkan. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya (Hur *et al.*, 2025; Rego *et al.*, 2012).

Data penelitian ini mendukung hipotesis keempat bahwa komitmen organisasi meningkatkan efikasi diri, yang sejalan dengan hasil penelitian (Abdelwahed & Soomro, 2024; Findik & Arslan, 2025). Keterikatan karyawan terhadap organisasi mendorong munculnya keyakinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Dalam industri dengan tuntutan kerja tinggi dan sistem produksi yang kompleks, karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki rasa memiliki dan tanggung jawab yang kuat, sehingga lebih termotivasi untuk belajar, berkembang, dan menghadapi tantangan dengan percaya diri. Selain itu, komitmen organisasi meningkatkan keterlibatan kerja yang memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman keberhasilan (*mastery experience*), yang memperkuat efikasi diri. Dukungan lingkungan kerja, seperti hubungan yang baik dan komunikasi yang efektif, juga turut meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula efikasi diri karyawan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kreativitas karyawan. Salah satu penyebab Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kreativitas karyawan pada perusahaan pulp dan kertas karena karakteristik industri ini lebih menekankan pada efisiensi, standar operasional yang ketat, dan stabilitas proses produksi dibandingkan dengan eksplorasi ide baru. Dalam sistem produksi yang bersifat kontinu dan berbasis mesin besar, karyawan cenderung bekerja

mengikuti prosedur tetap (SOP) yang sudah terstandarisasi, sehingga ruang untuk berkreasi menjadi terbatas. Akibatnya, meskipun karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, hal tersebut tidak secara langsung mendorong munculnya ide-ide kreatif. Komitmen organisasi lebih berkaitan dengan loyalitas, keterikatan, dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi, bukan pada kemampuan atau dorongan untuk berpikir inovatif.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung fokus pada penyelesaian tugas sesuai target dan menjaga kinerja yang stabil, bukan pada pencarian cara-cara baru yang berisiko mengganggu proses produksi. Dalam konteks ini, kreativitas lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti efikasi diri, kecerdasan emosional, atau dukungan organisasi terhadap inovasi. Kondisi ketidakpastian dan tekanan yang tinggi mengubah fokus utama karyawan dari berinovasi menjadi bertahan. Dalam situasi perusahaan yang mengalami penurunan kinerja atau mendekati penutupan, karyawan cenderung merasa tidak aman terhadap masa depan pekerjaan (*job insecurity*), sehingga energi dan perhatian lebih diarahkan pada menjaga posisi kerja atau mencari alternatif pekerjaan lain, bukan pada menghasilkan ide-ide kreatif. Komitmen organisasi dalam kondisi tersebut sering kali tidak lagi diikuti dengan harapan jangka panjang. Meskipun karyawan masih memiliki rasa loyalitas atau keterikatan, mereka menyadari bahwa peluang berkembang di perusahaan semakin kecil, sehingga motivasi untuk berkontribusi melalui inovasi menjadi menurun. Kreativitas umumnya membutuhkan dukungan psikologis yang positif, seperti rasa aman, penghargaan, dan peluang implementasi ide.

Komitmen organisasi selama ini dipandang sebagai faktor yang mampu mendorong kontribusi ekstra-role, termasuk kreativitas. Namun dalam konteks PT Toba Pulp Lestari Tbk, komitmen lebih berfungsi sebagai mekanisme bertahan (*survival-oriented commitment*) daripada dorongan untuk berinovasi. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi justru cenderung memprioritaskan stabilitas pekerjaan dan kepatuhan terhadap SOP dibandingkan eksplorasi ide baru yang berisiko mengganggu proses produksi. Temuan ini memperlihatkan keterbatasan pendekatan klasik komitmen organisasi yang diasumsikan selalu menghasilkan outcome positif. Dalam kondisi organisasi yang menghadapi ketidakpastian, loyalitas tidak otomatis menghasilkan kreativitas karena energi psikologis karyawan terserap untuk menjaga keamanan kerja (*job security*). Dengan demikian, kreativitas lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis individual seperti efikasi diri dibandingkan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Karakteristik industri pulp dan kertas merupakan industri berbasis efisiensi dan standar operasional ketat (*highly standardized industry*). Dalam lingkungan kerja seperti ini, perilaku kerja karyawan lebih diarahkan pada kepatuhan terhadap SOP, stabilitas proses produksi, dan pengurangan kesalahan dibandingkan eksplorasi ide baru. Akibatnya, komitmen organisasi lebih banyak diwujudkan dalam bentuk loyalitas dan kepatuhan kerja, bukan dalam bentuk kreativitas atau inovasi. Hal ini menjelaskan mengapa loyalitas terhadap organisasi tidak otomatis menghasilkan perilaku kreatif. Kreativitas membutuhkan ruang eksperimen, toleransi terhadap kesalahan, dan dukungan inovasi organisasi. Namun pada industri dengan proses produksi kontinu dan risiko operasional tinggi, perilaku yang terlalu eksperimental justru dapat dianggap mengganggu stabilitas produksi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memilih mempertahankan prosedur kerja yang aman dibandingkan mencoba pendekatan baru yang berisiko.

Studi ini tidak menemukan bukti bahwa komitmen organisasi berdampak positif pada kinerja karyawan, sehingga menentang hasil penelitian (Anggraini *et al.*, 2021)

namun sejalan dengan hasil penelitian (Persada *et al.*, 2025; Yiing *et al.*, 2009), (Saputri & Susanti, 2023; Setyorini & Hwihanus, 2024). Kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasi, salah satunya disebabkan oleh kondisi ketidakpastian sehingga menggeser orientasi kerja karyawan. Dalam kondisi tersebut, karyawan cenderung mengalami kekhawatiran terkait keberlanjutan pekerjaan, perubahan kebijakan, serta kemungkinan restrukturisasi, sehingga fokus utama mereka bukan lagi pada pencapaian kinerja optimal, melainkan pada keamanan kerja (*job security*). Akibatnya, meskipun karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, hal tersebut tidak secara langsung tercermin dalam peningkatan kinerja. Selain itu, komitmen organisasi yang dimiliki karyawan sering kali melemah atau menjadi tidak relevan karena adanya perubahan arah dan identitas organisasi.

Ketika perusahaan akan diambil alih, karyawan dapat merasa bahwa nilai, budaya, dan sistem kerja yang selama ini mereka pegang akan berubah, sehingga keterikatan emosional terhadap organisasi menjadi menurun. Dalam kondisi ini, komitmen yang ada tidak cukup kuat untuk mendorong karyawan bekerja lebih produktif. Temuan ini mengindikasikan adanya fenomena *decoupling*, yaitu keterpisahan antara keterikatan emosional dan kontribusi kinerja aktual. Karyawan mungkin masih memiliki rasa loyal terhadap organisasi, tetapi kondisi ketidakpastian bisnis membuat fokus kerja bergeser dari pencapaian performa optimal menjadi mempertahankan keberlangsungan pekerjaan. Dalam perspektif SCT, kondisi lingkungan yang penuh ketidakpastian dapat menurunkan ekspektasi hasil (*outcome expectation*), sehingga karyawan merasa bahwa peningkatan usaha tidak selalu menghasilkan penghargaan atau keamanan kerja yang lebih baik. Akibatnya, komitmen organisasi kehilangan daya dorongnya terhadap performa kerja.

Kondisi ketidakpastian organisasi menjadi faktor penting yang membedakan hasil penelitian ini dari studi sebelumnya. Dalam pembahasan penelitian disebutkan bahwa kondisi perusahaan yang mengalami tekanan dan ketidakpastian membuat karyawan lebih fokus pada keamanan kerja (*job security*) dibandingkan pencapaian inovasi atau performa optimal. Dalam situasi seperti ini, komitmen organisasi mengalami perubahan orientasi, dari *growth-oriented commitment* menjadi *survival-oriented commitment*. Artinya, karyawan tetap loyal terhadap organisasi, tetapi loyalitas tersebut lebih diarahkan untuk mempertahankan pekerjaan daripada memberikan kontribusi ekstra seperti kreativitas dan peningkatan performa. Kondisi ini menyebabkan hubungan langsung antara komitmen organisasi dengan kreativitas maupun kinerja menjadi melemah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks PT Toba Pulp Lestari Tbk, komitmen organisasi tidak cukup kuat untuk secara langsung menghasilkan kinerja. Komitmen organisasi baru dapat meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu meningkatkan efikasi diri dan kreativitas karyawan.

Hipotesis ketujuh Efikasi diri memediasi komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kreatifitas karyawan didukung oleh data penelitian ini. Karena komitmen organisasi tidak secara langsung mempengaruhi kreativitas karyawan, efek diri memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kreativitas karyawan, mendorong munculnya ide kreatif, melainkan terlebih dahulu meningkatkan keyakinan diri karyawan dalam menghadapi tugas dan tantangan kerja. Dalam industri dengan proses yang kompleks dan standar operasional yang ketat, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih terlibat, aktif belajar, dan memperoleh pengalaman keberhasilan, sehingga efikasi diri meningkat. Selanjutnya, efikasi diri yang tinggi mendorong keberanian untuk mengemukakan ide, mencoba cara baru, dan tidak takut gagal, yang merupakan dasar dari kreativitas. Dengan demikian, efikasi diri menjadi variabel mediasi yang mengatur

hubungan antara komitmen organisasi dan kreatifitas karyawan. Hasil ini mendukung penelitian (Hur *et al.*, 2022).

Hipotesis kedelapan Efikasi diri dan kreativitas karyawan berurutan memediasi komitmen organisasi mempengaruhi terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan pada penelitian ini, yang sejalan dengan penelitian (Amabile & Pratt, 2016; Maharani *et al.*, 2018). Kontribusi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dipengaruhi secara berurutan oleh efikasi diri dan kreativitas karyawan. Komitmen organisasi tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi terlebih dahulu membentuk keyakinan diri dan kemampuan inovatif karyawan. Dalam industri dengan proses produksi kompleks dan tuntutan efisiensi tinggi, karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, sehingga memperoleh pengalaman keberhasilan yang meningkatkan efikasi diri. Efikasi diri yang tinggi kemudian mendorong karyawan untuk lebih percaya diri dalam menyelesaikan masalah, mencoba pendekatan baru, serta menghasilkan ide-ide kreatif yang relevan dengan peningkatan proses dan kualitas kerja. Kreativitas ini kemudian meningkatkan kinerja dalam hal produktivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, komitmen organisasi meningkatkan efikasi diri, efikasi diri mendorong kreativitas, dan kreativitas pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan, sehingga kedua variabel tersebut berperan sebagai mediasi berurutan dalam hubungan tersebut.

Kecerdasan emosional, efikasi diri, kreativitas, dan komitmen organisasi dapat dipandang sebagai *intangibile resources* yang menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan karena sulit ditiru pesaing. Penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya tersebut tidak bekerja secara langsung dan linear terhadap kinerja. Misalnya, komitmen organisasi justru tidak berpengaruh langsung terhadap kreativitas maupun kinerja karyawan. Di sinilah SCT memberikan penjelasan mekanismenya. Berdasarkan SCT Bandura, perilaku dan performa dipengaruhi oleh proses kognitif internal seperti *self-efficacy*. Penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi baru dapat menghasilkan kreativitas dan kinerja ketika terlebih dahulu meningkatkan efikasi diri karyawan. Dengan kata lain, komitmen organisasi hanyalah “potensi sumber daya”, sedangkan efikasi diri menjadi “mesin aktivasi psikologis” yang mengubah potensi tersebut menjadi perilaku kreatif dan performa nyata.

*Insight* teoritis lainnya adalah penelitian ini memperluas RBV dari perspektif statis menjadi dinamis. RBV tradisional sering menekankan kepemilikan sumber daya strategis, tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam lingkungan industri pulp dan kertas yang penuh tekanan, SOP ketat, dan ketidakpastian organisasi, sumber daya psikologis harus diproses melalui pembelajaran sosial dan keyakinan individu agar bernilai strategis. Artinya, keunggulan kompetitif bukan hanya berasal dari “apa yang dimiliki organisasi”, tetapi juga “bagaimana individu memaknai dan mengaktifkan sumber daya tersebut”.

## **KESIMPULAN**

Kecerdasan emosional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam mengelola emosi, mengendalikan diri, berkomunikasi, dan bekerja sama mampu meningkatkan efektivitas kerja, mengurangi kesalahan, serta mendukung pencapaian target perusahaan. Selain itu, kecerdasan emosional juga terbukti berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Karyawan yang mampu menjaga stabilitas emosi dan beradaptasi dengan tekanan kerja cenderung lebih terbuka terhadap ide baru dan lebih berani menghasilkan inovasi dalam

pekerjaan. Efikasi diri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya mendorong keberanian untuk mencoba pendekatan baru, menyelesaikan masalah, serta menghasilkan ide kreatif dalam mendukung efektivitas dan inovasi kerja perusahaan.

Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efikasi diri. Semakin tinggi keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula keyakinan diri mereka dalam menghadapi tantangan kerja dan menyelesaikan tugas. Namun demikian, komitmen organisasi tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kreativitas maupun kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pada industri pulp dan kertas yang memiliki SOP ketat, orientasi efisiensi tinggi, serta kondisi ketidakpastian organisasi, komitmen organisasi belum mampu secara langsung mendorong inovasi maupun peningkatan performa kerja. Penelitian ini membuktikan bahwa efikasi diri mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, efikasi diri dan kreativitas juga terbukti memediasi secara berurutan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu membangun keyakinan diri karyawan dan mendorong munculnya perilaku kreatif dalam pekerjaan.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat integrasi antara *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Cognitive Theory* (SCT), yang menjelaskan bahwa sumber daya tidak berwujud seperti kecerdasan emosional, efikasi diri, kreativitas, dan komitmen organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif apabila diinternalisasi melalui proses psikologis dan diwujudkan dalam perilaku kerja inovatif. Secara praktis, perusahaan perlu memperkuat pengembangan kecerdasan emosional, meningkatkan efikasi diri karyawan melalui pelatihan dan pengalaman kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas agar mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2024). The predictive power of leadership towards innovative behaviour: Bridging role of organizational culture. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2, special issue), 355. DOI: <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2sip10>.
- Abdelwahed, N. A., & Soomro, B. A. (2024). The predictive power of leadership towards innovative behaviour: Bridging role of organizational culture. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8 (2), 355-365. DOI: <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2sip10>.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>.
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in Context*. Boulder: Westview Press.
- Anggraini, S., & Izzati, U. A. (2025). Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Industri Tekstil. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 5(1), 181-196.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.

- Bandura, A., & National Inst of Mental Health. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>.
- Bogar, W. (2023). Determinants of Employee creativity. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(6), 20.
- Candra, V. A. (2026). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. BPR Bank Jombang Perseroda*. Doctoral dissertation, Universitas Hayam Wuruk Perbanas.
- Findik, E., & Arslan, M. (2025). Does *Self-efficacy* Matter for the Affective Organizational Commitment of Remote Working Employees in Turkey? A Moderated Mediation Case. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(1).
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, Inc.
- Graham, S. (2022). *Self-efficacy* and language learning—what it is and what it isn't. *The Language Learning Journal*, 50(2), 186-207. DOI: <https://doi.org/10.1080/09571736.2022.2045679>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2021) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd edn. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Handayani, T., Gian, M., & Kruger, N. (2022). The influence of product creativity on competitive advantage. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 9(5), 741-748. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1057>.
- Haoyan, X., Waters, D., Jinling, H., Qionglng, L., & Sien, L. (2023). Quantitative systematic review of the transformational leadership style as a driver of nurses' organisational commitment. *Nursing open*, 10(7), 4160-4171.
- Hur, W. M., Rhee, S. Y., Lee, E. J., & Park, H. (2022). Corporate social responsibility perceptions and sustainable safety behaviors among frontline employees: The mediating roles of organization-based self-esteem and work engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 60-70.
- Hussain, M. S., Khan, S. A., & Bidar, M. C. (2022). *Self-efficacy* of teachers: A review of the literature. *Multi-Disciplinary Research Journal*, 10(1), 110-116.
- Islam, K. A., Karim, M. M., Islam, S., Haque, M. S., & Sultana, T. (2022). Exploring the effect of job satisfaction, employee empowerment, and emotional intelligence on bank employee performance: A study on commercial banks in Bangladesh. *Banks and Bank Systems*, 17(3), 158. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17\(3\).2022.13](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.13).
- Kasalak, G., & Dağyar, M. (2021). Teacher burnout and demographic variables as predictors of teachers' enthusiasm. *Participatory Educational Research*, 9(2), 280-296.
- Magdalena, M., Zunaidah, Z., Hadjri, M. I., & Widiyanti, M. (2024). The Influence of Workload and Organizational Commitment on the Performance of Nurses AT Siloam Palembang Hospital. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(2), 63-78. DOI: <https://doi.org/10.53730/ijssh.v8n2.14985>.

- Maharani, N. K. S. S., Puspitawati, N. M. D., & Parwita, G. B. S. (2026). The Effect of Creativity, *Self-efficacy*, And Workload on Employee Performance at Jaens Spa Ubud, Bali. *EMAS*, 7(2), 259-272.
- Margaça, C., Figueiredo, E., & Sánchez-García, J. C. (2025). How Emotional Intelligence and Leadership Influence Organizational Behavior?. *Organisational Behaviour and Design: Implications for Management*, 83-100.
- Mauliana, A. A. S., Setiawan, L., & Karim, A. (2025). PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN. *Indonesian Journal of Business and Management*, 8(1), 244-254.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z) .
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Persada, A. R., Mulyadi, H., Mahri, A. J. W., & Furqon, C. (2025). Digital transformation and business incubation on SME performance in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2183-2194.
- Ramadhani, R., & Hidayati, U. (2024, May). The Role of Colleague Support as an Intervening Variable in the Influence of Leadership Style on OCB at PT Mandala Finance Makassar. In *8th International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME 2023)*, (1066-1076).
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2011). Retail employees' *self-efficacy* and hope predicting their positive affect and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 923–945. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2011.610891>.
- Risyah, D. W., Ilmi, S., & Citra, H. (2024). Pengaruh kinerja karyawan terhadap kesuksesan perusahaan. *Jurnal Kajian Hukum Dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 1(1), 55-57.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017. *Organizational Behaviour (13th ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PloS one*, 18(8), e0284752.
- Saputri, G., & Susanti, R. (2023). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2516-2531.
- Setyorini, W., & Hwihanus. (2024). Assessing the Effect of Work Ethic, Job Satisfaction, and Organizational Support on Employee Performance through Organizational Commitment at PT Menthobi Mitra Lestari Pangkalan Bun. *International Journal of Science and Society*, 6(2), 630–648. DOI: <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i2.1188>.
- Sözbilir, F. (2023). The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Identification on Creativity Performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(3).
- Tanga, A., Erari, A., & Handoyo, S. E. (2024). The effect of transformational leadership and organizational culture on organizational innovation through employee

- creativity as an intervening variable “Study on the jurisdiction of the West Papua High Court.” *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 3(8). DOI: <https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i8.10667>.
- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., & Wen, Y. (2019). *Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(12).
- Twumasi, A. M., Asante, D., Asante, I. O., Addai, B., & Jiang, Y. (2023). Assessing fish farm economic performance and access to financial services nexus: Empirical evidence from Ghana. *Aquaculture Economics & Management*, 27(2), 249-266.
- Utami, S. E., Oktariyana, M. D., & Lo'o, I. A. V. (2025). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bupati Kabupaten Kupang. *MUARA EKONOMI: Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi, Manajemen & Bisnis*, 1(3), 122-137.
- Vartiak, L., & Garbarova, M. (2024). Key performance indicators for the creative industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 14-23.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>.
- Zhou, Y. F., & Nanakida, A. (2023). Job satisfaction and *self-efficacy* of in-service early childhood teachers in the post-COVID-19 pandemic era. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 721.