

The Mediating Role Of Job Satisfaction On The Effect Of Emotional Intelligence And Work Environment On Employee Performance

Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Alfonsius Nceong¹, Eli Hasmin², Herman Sjahruddin^{3*}, Ardiansyah Halim⁴

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya^{1,2,3,4}

herman.sjahruddin@stiem-bongaya.ac.id³, alfonsiusnceong@gmail.com¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to support policymakers in recognizing the elements that influence the performance of state civil servants and evaluating their job satisfaction levels. By shedding light on aspects that impact their morale and productivity, it seeks to pinpoint areas for improvement, including emotional intelligence and workplace conditions or management strategies. The purpose of this research is to investigate how job satisfaction mediates the impact of emotional intelligence and the work environment on employee performance at the Regional Development Planning Agency of Pegunungan Bintang Regency in Papua Pegunungan Province. Out of 35 employees, one did not finish the questionnaire, resulting in 34 data points that were analyzed using variance-based Structural Equation Modeling (SEM) through Partial Least Squares (PLS). This study's findings demonstrate that while emotional intelligence and the work environment significantly enhance employee satisfaction, they do not contribute to improved employee performance. In contrast, perceived job satisfaction has been shown to positively influence employee performance. The role of job satisfaction as a mediator is confirmed to lead to higher levels of employee performance.

Keywords: Emotional intelligence, environment, job satisfaction, performance,

ABSTRAK

Riset ini berorientasi membantu pengambil kebijakan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara dan menganalisis tingkat kepuasan kerja mereka sehingga dapat memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi moral dan produktivitas kerja mereka dengan menyoroti area yang perlu ditingkatkan, seperti kecerdasan emosional dan lingkungan kerja atau kebijakan pihak manajemen. Studi ini berupaya menguji peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pegunungan Bintang Provinsi Papua Pegunungan yang berjumlah 35 orang pegawai, namun terdapat satu diantaranya (pegawai) tidak mengisi kuesioner dengan lengkap sehingga menyisakan 34 unit data yang dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians (Partial Least Square-PLS). Temuan dari studi ini memberikan bukti bahwa kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terbukti dapat meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja, namun kecerdasan emosional dan lingkungan kerja tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai, berbeda dengan kepuasan kerja yang dirasakan terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Peran mediasi kepuasan kerja terbukti dapat menciptakan kinerja pegawai yang tinggi.

Kata Kunci: Kecerdasan emosional, kepuasan kerja, kinerja, lingkungan

1. Pendahuluan

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang berharga dan mempunyai peranan penting baik secara perorangan maupun kelompok sebagai penggerak utama atas keberhasilan operasional kegiatan Organisasi, bahkan sukses tidaknya organisasi ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga dan dikembangkan (Raihan et al., 2024). Perkembangan organisasi dipengaruhi oleh optimalnya kinerja pegawai, Dimana kinerja merupakan perwujudan kerja

yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi (Latifa et al., 2024). Kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting karena berkembangnya suatu organisasi atau usaha bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi tersebut. Jika kinerja meningkat maka keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan menjadi lebih besar, jika kinerja menurun maka menimbulkan kesulitan bagi organisasi sehingga organisasi tidak dapat mempertahankan operasionalnya. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Wahyuni et al., 2024).

Kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $\text{kinerja} = F(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan peluang (Robbins, 2006; dalam Sri Wahyuni et al., 2024). Teori di atas menjabarkan bahwa kinerja individual yang dihasilkan oleh pegawai dapat dicapai dengan adanya kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, selain kemampuan kerja dibutuhkan pula motivasi atau *motivation* (M) atau dorongan (semangat) baik dari diri pegawai itu sendiri dan dari institusi tempat Dimana pegawai tersebut bekerja, unsur pembentuk kinerja individual lainnya yaitu peluang atau *opportunity* (O) yang merupakan perwujudan dari kesempatan yang diberikan pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi (Robbins, 2006; dalam Wahyuni et al., 2024).

Merujuk pada pernyataan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi tinggi kemampuan kerja pegawai, dan motivasi kerja serta peluang yang diperoleh pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkannya. Pencerminan dari kemampuan kerja (*ability*) dalam penelitian ini ditunjukkan melalui kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mendengarkan bisikan emosi, dan menjadikannya sebagai sumber informasi maha penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain demi mencapai sebuah tujuan. Kecerdasan emosional yang tinggi dan dimiliki oleh pegawai mengakibatkan sikap kreatif, konsisten, berani mengambil keputusan dan memiliki tekad yang tangguh (Putri, 2016).

Semakin tinggi kecerdasan yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Pernyataan tersebut terkonfirmasi pada riset yang dilakukan Raihan et al. (2024) bahwa kecerdasan emosional yang diukur dengan mengenali emosi sendiri, kemampuan mengelola emosi, optimisme, dan empati serta keterampilan sosial terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ditunjukkan melalui pencapaian tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motivasi dan peluang. hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kinerja pegawai. Kecerdasan emosional dapat memengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, apabila kecerdasan emosional pegawai berada pada tingkatan yang tinggi, maka kinerjanya mereka meningkat, akan tetapi apabila kecerdasan emosional pegawai rendah, maka kinerjanya pun akan menurun.

Konsisten dengan bukti tersebut, Sriyono (2022) menemukan bahwa kecerdasan emosional yang dicerminkan melalui kemampuan memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati, tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan berempati serta berdoa terbukti memberikan dampak yang nyata dalam meningkatkan performa pegawai yang yang dibuktikan dengan orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja dan kerjasama serta kepemimpinan.

Kedua temuan peneliti terdahulu tersebut (Sriyono, 2022; Raihan et al., 2024) memperoleh penolakan dari studi yang dilakukan Lestari & Mulyadin (2023), bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, bahwa

apabila kecerdasan emosional yang dimiliki pegawai sesuai dengan motivasi, dorongan hati, suasana hati, bisa berempati dan berdoa, maka pegawai tersebut akan mencapai kinerja dan hasil kerja yang diharapkan organisasi maupun tiap individu. Setiap pegawai harus memiliki kecerdasan emosional yang dapat diandalkan. Kecerdasan emosional menjadi bekal dan modal kuat sekaligus kriteria bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan agar dapat mencapai kinerja baik.

Faktor lain yang dapat meningkatkan hasil kinerja pegawai adalah lingkungan kerja, teori kinerja yang dikemukakan Robbins, (2006); dalam Wahyuni et al., (2024) yang dimana Lingkungan Kerja merupakan cerminan dari kesempatan atau *oportunity* (O), Ketika kesempatan atau *oportunity* (O) pegawai tinggi di sebuah organisasi, maka pegawai tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai di sebuah perusahaan atau organisasi. Pada prkaktanya Tidak mengherankan bila banyak harapan dari pekerja yang sangat mengharapkan lingkungan yang baik, agar dapat tercipta kinerja yang optimal dan juga dapat membuat keadaan yang nyaman dan tentram bagi keseluruhan pegawainya. Adapun pengaruh lainnya dari kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Ketika pegawai merasakan lingkungan kerja yang memiliki kualitas udara dan pencahayaan yang baik, suhu dan kelembaban, kebisingan dan getaran ketersediaan ruang kerja, kondisi peralatan dan fasilitas yang baik, maka pegawai dapat mampu memberikan atau menghasilkan kinerja yang tinggi. Pada sebuah perusahaan, adanya lingkungan kerja yang aman merupakan hal yang patut dalam pengawasan perusahaan. Adanya lingkungan yang nyaman mampu menimbulkan perasaan terpuaskan sehingga meningkatkan hasil kerjanya. kinerja pegawai adalah capaian kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dinilai melalui kualitas dan kuantitas kerja (Sriyono, 2022).

Pernyataan tersebut dibuktikan dengan riset yang dilakukan Latifa et. al., (2024), memberikan bukti bahwa lingkungan kerja yang diukur dengan pencahayaan, Tingkat stres pegawai, hubungan antar karyawan, produktivitas dan survey karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang diukur dengan beberapa indikator Tingkat produktifitas, kualitas pekerjaan, waktu respons, Tingkat penyelesaian target dan jumlah target yang selesai. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kinerja pegawai. Lingkungan kerja dapat memengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, apabila lingkungan kerja pegawai berada pada tingkatan yang bagus, maka kinerjanya mereka meningkat, namun apabila lingkungan kerja pegawai tidak baik, maka kinerjanya pun akan menurun.

Hasil serupa yang ditemukan dalam riset yang dilakukan Purady (2019), memberikan bukti bahwa lingkungan kerja yang diukur menggunakan beberapa indikator tingkat penyelesaian target, kemampuan komunikasi dan kolaborasi, kreatifitas dan inovasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang diukur dengan indikator kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja dan kerja sama. Namun temuan tersebut dibantah oleh penelitian yang dilakukan Kartikawati (2024) memberikan bukti Lingkungan Kerja memiliki pengaruh secara langsung yang masih tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh dan tidak berperan penting dalam tercapainya kinerja pegawai.

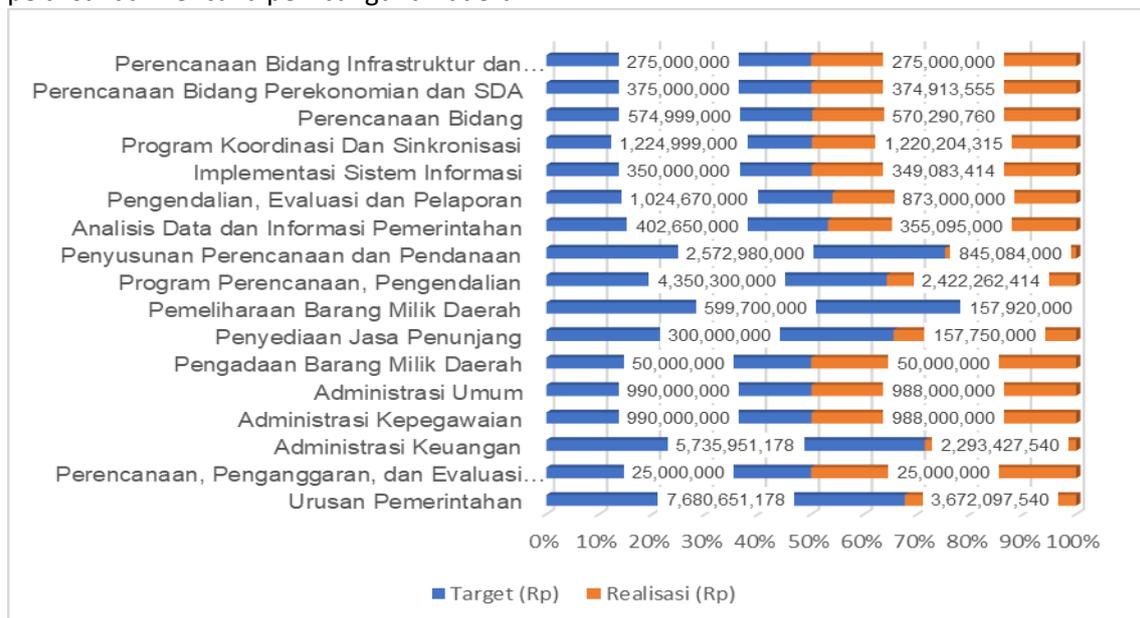
Perbedaan temuan dari peneliti terdahulu tersebut, mendasari peneliti untuk menempatkan kepuasan kerja sebagai intervening variabel dalam menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai menjadi pendorong atau semangat kegairahan kerja pegawai sehingga kinerja individual yang mereka hasilkan dapat meningkat setiap waktunya, bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden kinerja pegawai (Fahira & Yasin, 2021; Raihan et al., 2024).

Praktik kepuasan kerja sebagai intervening variabel dibuktikan melalui studi yang dilakukan Ula (2020) memberikan bukti bahwa kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan gaji,

beban kerja yang diterima, hubungan dengan atasan dan hubungan dengan rekan kerja terbukti bertindak selaku pemediasi dalam menganalisis kecerdasan pengelolaan emosi, motivasi dan keterampilan sosial serta empati terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan melalui peningkatan produktivitas, kualitas pekerjaan, Tingkat penyelesaian target dan kemampuan komunikasi serta kemampuan bekerjasama.

Bukti serupa juga ditunjukkan pada Praktik kepuasan kerja sebagai intervening variabel dibuktikan melalui studi yang dilakukan Latifa et al., (2024) memberikan bukti bahwa Lingkungan Kerja yang diukur Cahaya, udara dan kondisi fasilitas dan ruang kerja yang nyaman berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang diukur kualitas, kuantitas dan kemampuan kerjasama melalui Kepuasan Kerja yang diukur kepuasan terhadap pekerjaan, gaji dan tunjangan dan pengembangan karir serta hubungan dengan rekan kerja sebagai variabel Intervening.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Pegunungan Bintang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Provinsi Papua Nomor 4 Tahun 2003 Tanggal 14 April 2003 Tentang Susunan Organisasi dan Tatakerja Perangkat Daerah, diperbaharui dengan Peraturan Daerah Kabupaten Pegunungan Bintang Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organisasi Pemerintahan Kabupaten Pegunungan Bintang. Terakhir diperbaharui dengan Peraturan Daerah Kabupaten Pegunungan Bintang Nomor 6 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pegunungan Bintang. Tujuannya adalah untuk dapat mewujudkan koordinasi dan keharmonisan perencanaan dan pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah yang menyeluruh dan terintegrasi dengan berbagai sektor. Untuk dapat mewujudkan tujuan tersebut, BAPPEDA mempunyai tugas melaksanakan kewenangan desentralisasi di bidang perencanaan program dan kegiatan pembangunan, pengendalian pelaksanaan pembangunan dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana pembangunan daerah.



Gambar 1. Kinerja BAPPEDA Kabupaten Pegunungan Bintang Tahun 2023

Gambar 1 memperlihatkan laporan kinerja instansi pemerintah Tahun 2023, nilai capaian kinerja Badan Perencanaan dan Pambangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Pegunungan Bintang yaitu 8 (delapan) yang mencapai target dan 9 (sembilan) yang tidak mencapai target. Terdapat beberapa program kerja yang terealisasi sangat baik atau mencapai 100% sesuai dengan target pemerintah, seperti administrasi pegawai pemerintah, administrasi umum perangkat daerah, pengadaan barang milik daerah penunjang urusan pemerintah

daerah, implementasi system informasi pemerintah daerah di bidang pembangunan daerah, program koordinasi dan sinkronisasi perencanaan pembangunan daerah, koordinasi perencanaan bidang perekonomian dan sumber daya alam serta koordinasi bidang infrastruktur dan kewilayahan. Namun terdapat beberapa program yang sangat tidak terealisasi dengan baik atau pencapaian kinerjanya sangat rendah, seperti pemeliharaan barang milik daerah penunjang urusan pemerintah hanya 26% dan penyusunan perencanaan dan pendanaan hanya sebesar 33%.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja individual

Kinerja merupakan suatu hasil prestasi seorang pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan itu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Mudiharto, 2023). Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja individual (Jati & Danang, 2021), yaitu; kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama

Kecerdasan emosional

Goleman (1995) menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri dan orang lain serta kemampuan untuk mengelola dan mengatur emosi tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Hasanuddin & Sjahrudin, 2017). Konstruk yang digunakan dalam menjelaskan kecerdasan emosional, yaitu; mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain dan membangun hubungan dengan orang lain (Eka et al., 2022).

Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Sukirno et al., 2021). Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktivitas kerja pegawai (Kartikawati, 2024). Pengukuran lingkungan kerja merujuk pada studi yang dilakukan Prima et al., (2024), yang menganalisis lingkungan kerja dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu; suasana Kerja, hubungan dengan rekan kerja, ketersediaan fasilitas kerja.

Kepuasan kerja

Latifa et al., (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Jati & Danang (2021) berpendapat bahwa terdapat empat faktor dimensi beserta indikatornya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) faktor psikologis, meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan, (2) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasannya, (3) faktor fisik, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur, dan sebagainya, dan (4) faktor finansial, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan material lainnya.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan *explanatory research*, dengan menggunakan seluruh aparatur sipil negara yang berjumlah 34 pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pegunungan Bintang Provinsi Papua Pegunungan. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians (Partial Least Square-PLS).

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Tabel 1. Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
Kuisoner yang disebar	35	100%
Jumlah kuisoner yang tidak kembali	1	3%
jumlah kuisoner yang tidak lengkap	0	0%
jumlah kuisiner yang memenuhi syarat	34	97%

Tabel diatas menerangkan bahwa kuisoner yang disebar 35 buah, dan kuisoner yang kembali dan diisi secara lengkap 34 buah atau dengan kata lain tingkat pengembalian kuisoner 97% dan kuisoner yang tidak dikembalikan sebanyak 1 (satu) atau kuisoner yang tidak dikembalikan sebesar 3%.

Tabel 2. Distribusi Pernyataan

Variabel (Total Pernyataan = 48)	Jumlah
Kecerdasan Emosional	15
Lingkungan Kerja	9
Kepuasan Kerja	12
Kinerja Pegawai	12

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Tabel 3. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (N=34)	Persentase (%)
Laki-Laki	20	59
Perempuan	14	41

Tabel 3 memperlihatkan bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 59% dan perempuan 41%. Dominasi laki-laki di BAPPEDA kabupaten pegunungan bintang karena perempuan masih memiliki keterbatasan waktu dalam pelaksanaan pekerjaan dibandingkan laki-laki dan lingkungan kerja di BAPPEDA masih belum kondusif untuk perempuan, sehingga dibutuhkan laki-laku untuk bekerja disana agar lebih memiliki waktu yang banyak dan bisa efektif.

Tabel 4- Karakteristik responden berdasarkan usia

Interval usia	Frekuensi (N=34)	Persentase (%)
18 - 24 Tahun	0	0%
25 - 30 Tahun	4	12%
31 - 40 Tahun	16	47%
41 - 50 Tahun	12	35%
51 - 58 Tahun	2	6%

Tabel 4 memperlihatkan jika mayoritas responden berusia 31 samapai dengan 50 tahun yakni 31 – 40 tahun sebesar 47% dan 41 – 50 tahun sebesar 35%, lalu usia 25-30 tahun sebesar 12% selanjutnya usia 50 – 58 tahun sebesar 6% sedangkan usia 18 – 24 tahun tidak

ada atau 0%. Hal itu terjadi karena adanya faktor pendidikan karena seseorang membutuhkan waktu 4-6 tahun untuk menyelesaikan S1, faktor pengalaman kerja pegawai yang berusia 30-40 tahun atau 40-50 tahun lebih memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memnuhi syarat menjadi pegawai ASN di BAPPEDA kabupaten pegunungan bintang, Faktor Kematangan Emosional karena orang yang usia 30 samapi 50 tahun lebih memiliki kematangan emosional lebih bai dan faktor stabilitas kehidupan karena orang yang berusia 30 sampai 50 tahun cenderung memiliki stabilitas kehidupan yang lebih baik.

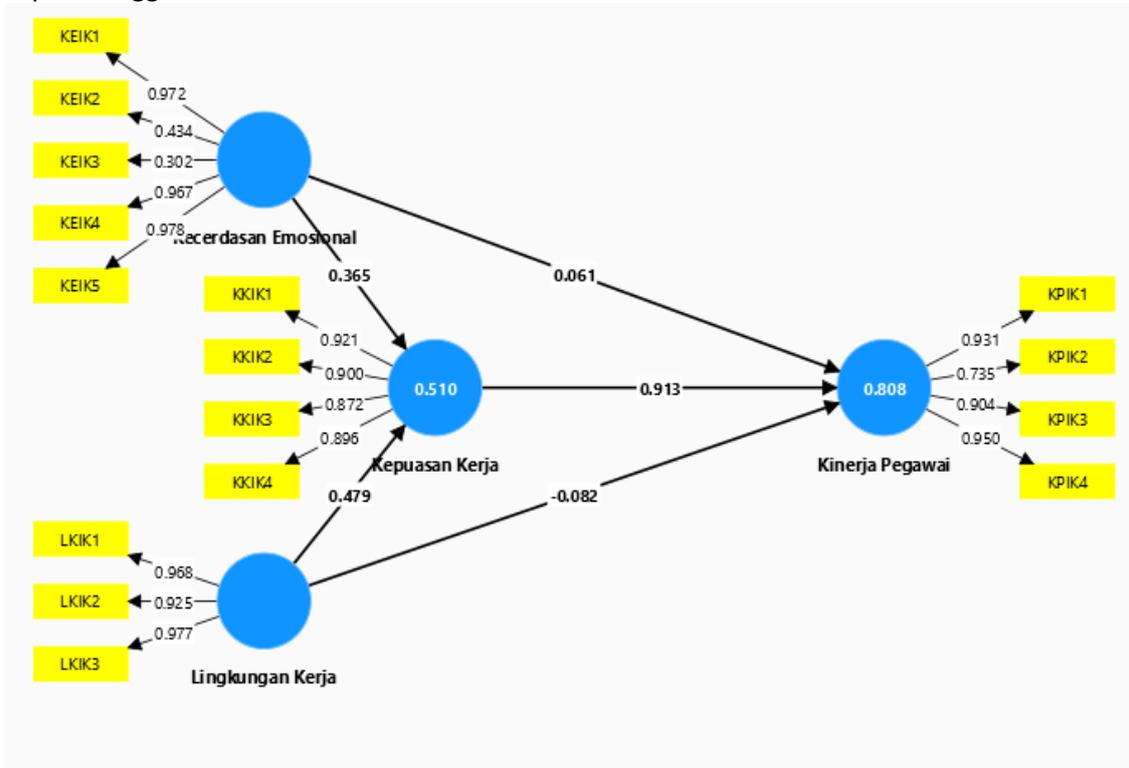
Tabel 5. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan akhir

Pendidikan	Frekuensi (N=34)	Persentase (%)
SMA/Sederajat	5	15%
Diploma	6	18%
S1	20	59%
S2	3	8%

Tabel 5 menunjukkan bahwa mayoritas respnden berpendidikan S1/S2/S3 yaitu sebesar 59% dan SMA/ sederajat yakni 24% dan diploma 18%. Dominasi pegawai yang berlatar belakang sarjana karena untuk tercapainya kinerja yang baik itu dibutuhkan prgawai yang memiliki kemampuan dan berlatar belakang pendidikan Sarjana agar mendapatkan hasil kinerja yang efektif di BAPPEDA kabupaten pegunungan bintang.

Outer Model awal

Pada Gambar 1 (dibawah) menunjukkan masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *cross loading* < 0.7. *Outer model* dilakukan agar memenuhi asumsi validitas dan reliabilitas pada outer model. Data yang terbukti *outlier* dikeluarkan dari model/dibuang, karena masih terdapat beberapa indikator yang masih memiliki nilai *croos loading* < 0,7, sehingga perlu dilakukan outlier pada beberapa indikator pada tiap variabel sehingga indikator dapat menggambarkan variabel laten.



Gambar 1. Outer Model awal

Berdasarkan outer model diatas maka pada penelitian ini dilakukan outlier pada indikator yang nilai *cross loading* < 0,7 maka yang dibuang indikator kecerdasan emosional yaitu: KEIK2 dengan nilai 0,434 dan KEIK3 dengan nilai 0,302, sedangkan Indikator lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai semua diatas 0,7. Karena indikator yang memiliki nilai *cross loading* yang kurang dari 0,7 dapat menggambarkan variabel latennya dan tidak memenuhi asumsi validitas.

Discriminant validity dengan menggunakan nilai *cross loading*.

Setelah dilakukan estimasi *outlier* pada data model penelitian maka nilai *cross loading* indikator penelitian dapat dilihat pada Tabel 6 dibawah ini:

Tabel 6. Hasil Perhitungan Cross Loading

Konstruk	Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja
KEIK1	0,977			
KEIK4	0,984			
KEIK5	0,992			
KKIK1		0,921		
KKIK2		0,899		
KKIK3		0,872		
KKIK4		0,896		
KPIK1			0,931	
KPIK2			0,734	
KPIK3			0,904	
KPIK4			0,950	
LKIK1				0,968
LKIK2				0,925
LKIK3				0,977

Hasil komputasi pada Tabel 6 disajikan hasil perhitungan *cross loading* yang menunjukkan bahwa keseluruhan nilai *cross loading* indikator variable berada di atas 0,7 atau (*cross loading* > 0,7) sehingga instrument penelitian ini dikatakan valid secara diskriminan.

Tabel 7. Discriminant Validity Metode Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Kecerdasan Emosional	0,969
Kepuasan Kerja	0,805
Kinerja Pegawai	0,782
Lingkungan Kerja	0,916

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai AVE dari variabel kecerdasan emosional > 0,5 dengan nilai sebesar 0,969, nilai AVE variabel kepuasan kerja > 0,5 dengan nilai sebesar 0,805, nilai AVE variabel kinerja pegawai > 0,5 dengan nilai sebesar 0,781 dan nilai AVE variabel lingkungan kerja > 0,5 dengan nilai sebesar 0,916. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 8. Cronbach's alpha Composite Reliability

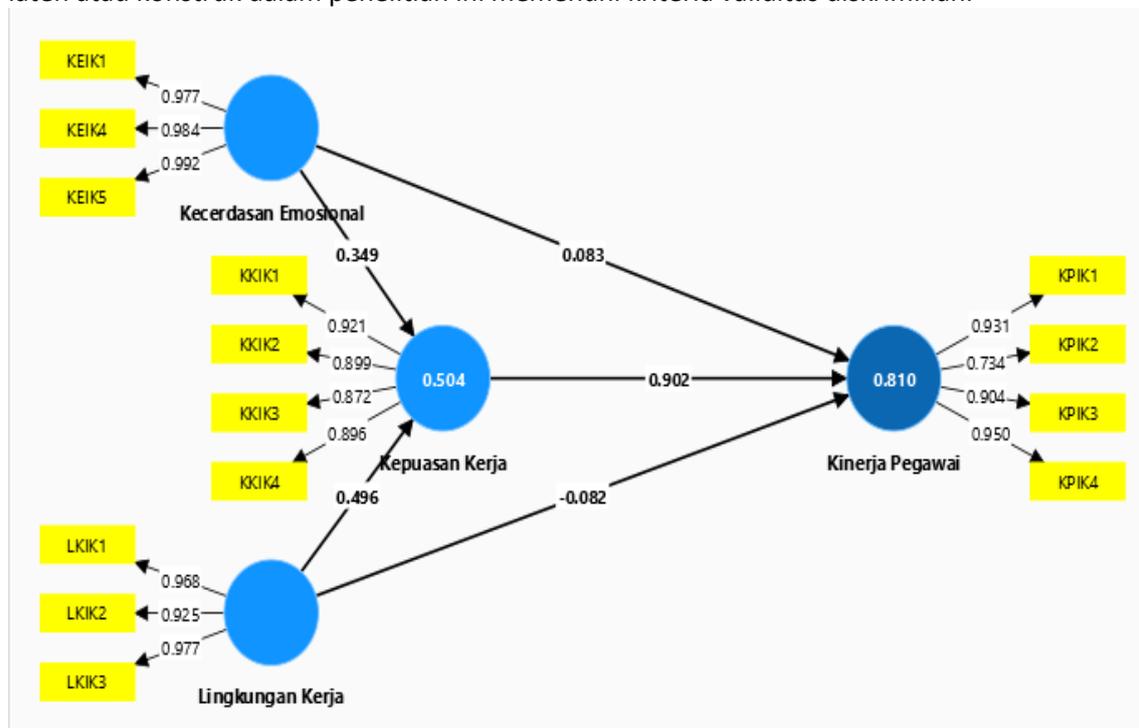
Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
Kecerdasan Emosional	0,984	0,990
Kepuasan Kerja	0,919	0,943
Kinerja Pegawai	0,903	0,934
Lingkungan Kerja	0,955	0,970

Berdasarkan data pada tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa nilai dari *cronbach's alpha* dari Variabel kecerdasan emosional > 0,70 dengan nilai sebesar 0,992, variabel kepuasan kerja > 0,70 dengan nilai sebesar 0,967, variabel kinerja pegawai > 0,70 dengan nilai sebesar 0,986, dan variabel lingkungan kerja > 0,70 dengan nilai sebesar 0,994. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki *cronbach's alpha* > 0,70 menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut *reliable*. Dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* dari variabel kecerdasan emosional > 0,70 dengan nilai sebesar 0,993, variabel kepuasan kerja > 0,70 dengan nilai sebesar 0,977, variabel kinerja pegawai > 0,70 dengan nilai sebesar 0,987, dan variabel lingkungan kerja > 0,70 dengan nilai sebesar 0,994 Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki *composite reliability* > 0,70, menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut *reliable*.

Tabel 9. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja
Kecerdasan Emosional	0,984			
Kepuasan Kerja	0,544	0,896		
Kinerja Pegawai	0,392	0,542	0,897	
Lingkungan Kerja	0,633	0,522	0,884	0,957

Hasil pengujian pada tabel 9 menunjukkan bahwa hasil uji *fornell-lacker* dapat diketahui bahwa akar kuadrat AVE variable kecerdasan emosional = 0,984, kepuasan kerja = 0,896, kinerja pegawai = 0,897 dan lingkungan kerja = 0,957. Hal ini menunjukkan bahwa persyaratan diskriminan validity sudah terpenuhi. Nilai *fornell-larkcer* keseluruhan variabel yang di desain dalam penelitian ini lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara variable laten dengan variable laten lainnya sehingga instrument setiap variable dapat dikatakan valid diskriminan. Dengan demikian instrument yang digunakan untuk mengukur seluruh variable laten atau konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan.



Gambar 2. Outer model akhir

Tabel 10. Coefficient Determinasi (R²)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,504	0,472
Kinerja Pegawai	0,810	0,791

Tabel R² digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,504 dan dinyatakan memiliki nilai yang tinggi. Kemudian R² digunakan untuk melihat pengaruh variabel kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai sebesar 0,810 dan dinyatakan memiliki nilai yang tinggi.

Goodness of Fit Model

Hasil perhitungan dari Q-Square sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q &= 1 - [(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,504) \times (1 - 0,810)] \\
 &= 1 - (0,456 \times 0,190) \\
 &= 1 - 0,086 \\
 &= 0,91
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,91 atau 96%. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat diajukan oleh model penelitian sebesar 91%. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Tabel 11. Pengujian *dirrect effect*

Kausalitas	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P-values
Kecerdasan Emosional → Kepuasan Kerja	0,349	0,361	0,138	2,529	0,011
Kecerdasan Emosional → Kinerja Pegawai	0,083	0,095	0,097	0,860	0,390
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,902	0,878	0,124	7,264	0,000
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,496	0,490	0,163	3,036	0,002
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	-0,082	-0,066	0,131	0,625	0,532

Tabel 11 memperlihatkan bahwa nilai t-statistik dari pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja lebih besar dari 1,96 yaitu 2,529 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% atau 0,05 yaitu 0,011. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja lebih besar dari 1,96 yaitu 3,036 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% atau 0,05 yaitu 0,002. Pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai lebih kecil dari 1,96 yaitu 0,869 dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05 yaitu 0,390. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai lebih kecil dari 1,96 yaitu 0,625 dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05 yaitu 0,532. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai lebih besar dari 1,96 yaitu 7,264 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% atau 0,05 yaitu 0,000.

Tabel 12. Pengujian *indirect effect*

Kausalitas	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kecerdasan Emosional → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,315	0,311	0,116	2,724	0,006

Lingkungan Kerja →					
Kepuasan Kerja →	0,448	0,431	0,160	2,799	0,005
Kinerja Pegawai					

Tabel 12 menunjukkan bahwa nilai t-statistik pengaruh tidak langsung variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening lebih besar dari 1,96 yaitu 2,724 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% atau 0,05 yaitu 0,006. Pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening lebih besar dari 1,96 yaitu 2,799 dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% atau 0,05 yaitu 0,007.

Kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja, diperoleh arah positif *original sample* dengan nilai 0,349, t-hitung lebih besar dari t-tabel ($2,529 > 1,96$) dan *p-value* lebih kecil dari 5% ($0,011 < 0,05$) yang menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki pegawai maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakannya. *Original sample* dengan arah positif tersebut disebabkan karena responden karakteristik kecerdasan emosional tertentu (mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain, membina hubungan dengan orang lain) cenderung lebih stabil atau terkontrol tentang kepuasan kerjanya. Secara statistik, mengenali emosi orang lain seperti Saya dapat memahami dan menghargai perspektif dan perasaan orang lain dan faktor psikologis seperti Saya merasa tenang dan nyaman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari menjadi penyebab utama signifikannya hipotesis dengan *outer loadings* masing-masing sebesar 0,992 untuk mengenali emosi orang lain dan 0,921 untuk faktor psikologis.

Mengenali emosi orang lain seperti membina hubungan dengan orang lain adalah hal yang pertama ketika ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Jika rasa ingin membina hubungan dengan pegawai lain tinggi, maka kepuasan kerja yang dirasakan atau diterima pegawai lebih tinggi. Dengan dasar itulah pegawai dengan membina hubungan dengan orang lain yang luas umumnya lebih merasa sangat puas dengan segala yang diberikan organisasi tempat dia bekerja untuk memenuhi kepuasan kerja dari pegawai tersebut. Berdasarkan hal tersebut pegawai mengatakan bahwa diperlukan ketenangan dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari merupakan langkah bijaksana untuk memastikan kepuasan kerja yang diterima sesuai dengan harapan dan tujuan pegawai, apabila tidak diperhatikan ketenangan dan kenyamanan pegawai tidak sesuai. Mengenali emosi, mengelola emosi, memotivasi dan mengenali emosi orang lain seiring dengan meningkatnya hubungan dengan orang lain membantu pegawai dalam meningkatkan rasa kepuasan kerja yang dia peroleh pada saat dia bekerja di organisasi dalam menghadapi tantangan di masa kini dan masa depan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kinerja individual (Robbins, 2006; dalam Wahyuni et al., 2024) dimana kecerdasan emosional merupakan cerminan dari kemampuan atau *ability* (a), ketika kemampuan atau (a) pegawai tinggi di sebuah organisasi, maka pegawai tersebut dapat memperoleh rasa kepuasan kerja yang tinggi dari organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Kartikawati, (2024) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan Mudiharto, (2023) yang menyatakan kecerdasan emosional negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Peranan kecerdasan emosional yang memberikan pengaruh cukup kuat dalam kepuasan kerja pegawai. Hal ini mendorong kepuasan kerja yang lebih baik, menunjukkan bahwa pegawai dengan karakteristik ini cenderung lebih stabil dan terkontrol dalam meningkatkan kepuasan kerjanya.

Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, menunjukkan arah positif *original sample* dengan nilai 0,496, t-hitung lebih besar dari t-tabel ($3.036 > 1,96$) dan *p-value* lebih kecil dari 5% ($0,002 < 0,05$) yang menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi lingkungan kerja pegawai maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakannya. *Original sample* dengan arah positif tersebut disebabkan karena responden karakteristik lingkungan kerja tertentu (suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja) cenderung lebih baik dan tinggi untuk mendapatkan kepuasan kerjanya. Secara statistik, suasana kerja seperti Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan faktor financial seperti Biaya operasional dan pengeluaran perusahaan dikelola secara efektif dan efisien menjadi penyebab utama signifikannya hipotesis dengan *outer loadings* masing-masing sebesar 0,995 untuk suasana kerja dan 0,986 untuk faktor financial.

Indikator suasana kerja, mendapatkan suasana kerja yang baik adalah hal yang pertama ketika ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Jika suasana kerja pegawai sangat tinggi, maka kepuasan kerja yang dirasakan atau diterima pegawai lebih tinggi. Dengan dasar itulah pegawai membuat hubungan yang baik dengan rekan kerja agar lebih merasa sangat puas dengan segala yang diberikan organisasi tempat dia bekerja untuk memenuhi kepuasan kerja dari pegawai tersebut. Berdasarkan hal tersebut pegawai mengatakan bahwa diperlukan membangun hubungan yang baik antara pegawai dengan sesama rekan kerja dalam melakukan pekerjaan merupakan langkah bijaksana untuk memastikan kepuasan kerja yang diterima sesuai dengan harapan dan tujuan pegawai, apabila hubungan yang baik antara sesama rekan kerja tidak diperhatikan maka akan tidak sesuai.

Suasana kerja dan hubungan dengan rekan kerja serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai membantu pegawai dalam meningkatkan rasa kepuasan kerja yang dia peroleh pada saat dia bekerja di organisasi dalam menghadapi tantangan di masa kini dan masa depan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kinerja individual (Robbins, 2006; dalam Wahyuni et al., 2024) dimana lingkungan kerja merupakan cerminan dari kesempatan atau *oportunity* (o), ketika kesempatan atau (o) pegawai besar di sebuah organisasi, maka pegawai tersebut dapat memperoleh rasa kepuasan kerja yang tinggi dari organisasi. Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Latifa et. al., (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan Sukirno et. al., (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Peranan lingkungan kerja yang tinggi dapat memberikan pengaruh cukup kuat dalam kepuasan kerja pegawai. Hal ini mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi, menunjukkan bahwa pegawai dengan karakteristik ini cenderung lebih baik dan nyaman dalam meningkatkan kepuasan kerjanya.

Kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, diperoleh arah positif dengan nilai *original sample* 0,083, t-hitung lebih kecil dari t-tabel ($0,860 < 1,96$) dan *p-value* lebih besar dari 5% ($0,390 > 0,05$). yang menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Tinggi atau rendahnya kecerdasan emosional yang dimiliki pegawai tidak berdampak pada hasil kinerja pegawai. *Original sample* rendah, disebabkan karena kecerdasan emosional yang tinggi tidak serta-merta lebih cenderung membuat dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini diartikan bahwa meskipun pegawai memiliki kecerdasan emosional yang cukup tidak secara langsung mendorong pegawai dalam meningkatkan hasil kerjanya. Secara statistik membina hubungan dengan orang lain seperti efektifitas pegawai dalam berkomunikasi dan menangani konflik dengan orang lain dan kehadiran seperti Saya tidak pernah terlambat masuk kerja dalam waktu satu bulan terakhir menjadi penyebab utama tidak signifikannya hipotesis ini dengan

outer loadings sebesar 0,992 untuk membina hubungan dengan orang lain dan 0,950 untuk kehadiran.

Penelitian ini menegaskan bahwa meskipun pegawai efektif dalam berkomunikasi dan menangani konflik dengan orang lain, hal tersebut tidak otomatis mendorong mereka untuk memperoleh kinerja yang tinggi. Kurang efektifnya dalam berkomunikasi dan rendahnya kemampuan menangani konflik menunjukkan bahwa individu mungkin kurang memahami konsep dasar kinerja, jenis-jenis kinerja, serta bagaimana kinerja pegawai secara umum dan pemahaman responden tentang hubungan antara potensi hasil kinerja yang diharapkan dan risiko yang terkait dengan kinerja pegawai pada organisasi masih rendah.

Kinerja sering kali dipandang sebagai aktivitas yang membutuhkan pemahaman lebih mendalam dan pengalaman praktis yang tidak terfasilitasi hanya oleh pengetahuan. yang paham akan lebih cenderung fokus pada kontribusi yang tinggi dalam hal peningkatan kinerja, dan melihat kinerja sebagai sesuatu yang harus atau sangat penting untuk diperhatikan untuk peningkatan karir mereka di organisasi. Hasil ini tidak sejalan dengan teori kinerja individual (Robbins, 2006; dalam Wahyuni et al., 2024) dimana kecerdasan emosional merupakan cerminan dari kemampuan atau *ability* (a), ketika kemampuan atau (a) pegawai tinggi, maka pegawai tersebut mendapatkan kinerja yang tinggi. Didukung dengan penelitian yang dilakukan Lestari & Mulyadin, (2023) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Sriyono, (2022) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kecerdasan emosional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini diperlukan lebih dari sekadar kecerdasan emosional dalam kinerja pegawai. Oleh karena itu, meskipun peningkatan kecerdasan emosional tetap penting, usaha untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam meningkatkan kinerja harus mencakup upaya untuk meningkatkan kontribusi mereka akan mendapatkan hasil kinerja yang tinggi.

Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, diperoleh arah positif dengan nilai *original sample* -0,082, t-hitung lebih kecil dari t-tabel ($0,625 < 1,96$) dan *p-value* lebih besar dari 5% ($0,532 > 0,05$). yang menunjukkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tinggi atau rendahnya lingkungan kerja yang dimiliki pegawai tidak berdampak pada hasil kinerja pegawai. Nilai *Original sample* rendah yang rendah disebabkan karena lingkungan kerja yang tinggi tidak serta-merta lebih cenderung membuat dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini diartikan bahwa meskipun pegawai memiliki lingkungan kerja yang cukup tidak secara langsung mendorong pegawai dalam meningkatkan hasil kerjanya. Secara statistik suasana kerja seperti mampu bekerja sama dan mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan dan kualitas dari hasil seperti Pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan menjadi penyebab utama tidak signifikannya hipotesis ini dengan *outer loadings* sebesar 0,977 untuk suasana kerja dan 0,950 untuk kemampuan bekerjasama.

Meskipun pegawai memiliki suasana kerja yang baik mampu bekerja sama dan mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan dan kualitas, hal tersebut tidak otomatis mendorong mereka untuk memperoleh kinerja yang tinggi. Kurangnya suasana kerja yang menunjukkan bahwa individu mungkin kurang memahami konsep dasar kinerja, jenis-jenis kinerja, serta bagaimana kinerja pegawai secara umum dan pemahaman responden tentang hubungan antara potensi hasil kinerja yang diharapkan dan risiko yang terkait dengan kinerja pegawai pada organisasi masih rendah. Kinerja juga sering diperlihatkan sebagai aktivitas yang membutuhkan potensi lebih mendalam dan pengalaman praktis yang tidak bekerja sama dan mendukung rekan kerja yang paham akan lebih cenderung fokus pada kontribusi yang tinggi

dalam hal peningkatan kinerja pegawai, dan melihat kinerja sebagai sesuatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan untuk pengembangan karir mereka pada organisasi (Sjahrudin et al. 2022)

Hasil studi ini berbeda dengan teori kinerja individual (Robbins, 2006; dalam Wahyuni et al., 2024) dimana lingkungan kerja merupakan cerminan dari kesempatan atau *oportunity* (o), ketika kesempatan atau (o) pegawai besar, maka pegawai tersebut mendapatkan kinerja yang tinggi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kartikawati et. al., (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Purady, (2019) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini diperlukan lebih dari sekadar lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, meskipun peningkatan lingkungan kerja tetap penting, usaha untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam meningkatkan kinerja harus mencakup upaya untuk meningkatkan suasana kerja dan fasilitas kerja agar mendapatkan hasil kinerja yang tinggi.

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, diperoleh arah positif *original sample* dengan nilai 0,902, t-hitung lebih besar dari t-tabel ($7,264 > 1,96$) dan *p-value* lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi hasil kinerja pegawai. Nilai *Original sample* dengan arah positif tersebut disebabkan karena responden karakteristik kepuasan kerja tertentu (faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, faktor finansial) cenderung lebih baik dan tinggi untuk mendapatkan kinerja pegawai yang tinggi. Secara statistik, faktor psikologi seperti pada pernyataan (angket) jika responden merasa tenang dan nyaman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari dan kemampuan bekerjasama Saya aktif berpartisipasi dalam tim dan mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan menjadi penyebab utama signifikannya hipotesis dengan *outer loadings* masing-masing sebesar 0,921 untuk faktor psikologis dan 0,953 untuk kemampuan bekerjasama.

Indikator faktor psikologi seperti merasa tenang dan nyaman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari adalah hal yang pertama ketika ingin meningkatkan kinerja pegawai. Jika rasa tenang dan kenyamanan pegawai sangat tinggi, maka hasil kinerja pegawai juga lebih tinggi. Dengan dasar itulah pegawai membuat ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja agar lebih meningkatkan potensi atau hasil kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut pegawai mengatakan bahwa diperlukan ketenangan dan kenyamanan dalam melakukan pekerjaan merupakan langkah bijaksana untuk memastikan peningkatan kinerja pegawai, apabila rasa ketenangan dan kenyamanan tidak diperhatikan maka akan tidak sesuai. Faktor psikologis, faktor sosial dan faktor fisik serta faktor finansial sangat membantu pegawai dalam meningkatkan pencapaia atau hasil kinerja dalam mengembangkan diri dan peningkatan karirnya pada organisasi tempat dia bekerja.

Hasil tersebut sejalan dengan teori kinerja (Robbins, 2006; dalam Wahyuni et al., 2024) bahwa kepuasan kerja merupakan cerminan dari motivasi atau *motivation* (m), ketika motivasi atau (m) pegawai tinggi, maka pegawai tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Ditekankan dengan penelitian yang dilakukan Halim, (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan Latifa et. al., (2024); Sjahrudin et al., (2024) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Peranan kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang sangat kuat pada kinerja pegawai. Hal ini mendorong kinerja pegawai yang lebih tinggi, menunjukkan bahwa pegawai dengan karakteristik ini cenderung lebih besar dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening

Hasil analisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening, diperoleh arah positif dengan nilai 0,315, t-hitung lebih besar dari t-tabel ($2,724 > 1,96$) dan *p-value* lebih kecil dari 5% ($0,006 < 0,05$) yang menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening. Semakin tinggi kepuasan kerja akan mempengaruhi kecerdasan emosional yang berdampak pada tingginya kinerja pegawai. Membina hubungan dengan orang lain seperti efektif dalam berkomunikasi dan menangani konflik dengan orang lain, faktor psikologis seperti merasa tenang dan nyaman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. dan kemampuan bekerjasama seperti aktif berpartisipasi dalam tim dan mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan menjadi penyebab utama signifikannya hipotesis ini dengan nilai *outer loadings* masing-masing sebesar 0,992 untuk membina hubungan dengan orang lain, dan 0,921 untuk faktor psikologis dan 0,950 untuk kemampuan bekerjasama. Responden yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, terutama efektif dalam berkomunikasi dan menangani konflik dengan orang lain, cenderung lebih responsif terhadap risiko dalam keputusan yang diambil. Hal ini menunjukkan pengetahuan yang stabil dan terukur dalam peningkatan kinerja, di mana perspektif dan perasaan harus bisa memahami dan kesadaran akan potensi serta risiko saling mendukung untuk menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang membuat atau mendukung pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Kecerdasan emosional yang tinggi membuat pegawai lebih percaya diri dalam memberikan peningkatan kinerjanya, yang tercermin dalam kepuasan kerja yang tinggi. kepuasan ini seperti keadaan psikologis, keadaan fisik serta keadaan finansial untuk memperoleh kinerja yang tinggi. Meskipun kecerdasan emosional tidak memainkan peran penting secara langsung dalam mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai kinerja, tetapi kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang mengubah kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri dan mengenali emosi orang lain serta membina hubungan dengan orang lain menjadi tindakan nyata dalam memperoleh kinerja yang tinggi. Meskipun pegawai mungkin memiliki keyakinan yang kuat dalam kecerdasan emosional mereka untuk meningkatkan kinerja, tanpa kepuasan kerja yang mendukung, keyakinan itu tidak akan diterjemahkan ke dalam kinerja pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja seperti keadaan psikologis dan keadaan fisik serta keadaan finansial menjadi mekanisme yang memungkinkan kecerdasan emosional untuk memengaruhi kinerja pegawai.

Hasil studi ini mendukung teori kinerja individual (Robbins, 2006; dalam Wahyuni et al., 2024) bahwa kepuasan kerja merupakan cerminan dari kesempatan atau *Opportunity* (O), Ketika kesempatan atau (O) pegawai tinggi, maka dapat memberikan hubungan antar kecerdasan emosional yang dicerminkan oleh kemampuan atau *ability* (a) terhadap peningkatan kinerja pegawai. diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Fahira & Yasin, (2021) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening. Namun berbeda dengan temuan yang dilakukan Kartikawati, (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi secara penuh antara kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Kemampuan pegawai dalam mendorong mereka untuk mengembangkan rasa kepuasan kerja yang besar, seperti keadaan psikologis, keadaan sosial dan keadaan fisik serta keadaan finansial yang baik. Kepuasan kerja yang tinggi ini memperkuat kepercayaan dan keyakinan pegawai untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja, sehingga memperlihatkan bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai melalui menambah kepuasan kerja yang mendukung.

Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening

Hasil analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening, diperoleh arah positif dengan nilai 0,448, t =hitung lebih besar dari t -tabel ($2,799 > 1,96$) dan p -value lebih kecil dari 5% ($0,005 < 0,05$) yang menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening. Semakin tinggi kepuasan kerja akan mempengaruhi lingkungan kerja yang berdampak pada tingginya kinerja pegawai.

Secara statistik tersedianya fasilitas kerja seperti merasa diharga dan dihormati oleh rekan kerja, faktor psikologis seperti merasa tenang dan nyaman dalam melakukan pekerjaan sehari-hari dan kemampuan bekerjasama seperti aktif berpartisipasi dalam tim dan mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan menjadi penyebab utama signifikannya hipotesis ini dengan nilai *outer loadings* masing-masing sebesar 0,977 untuk tersedianya fasilitas kerja, 0,921 untuk faktor psikologis dan 0,950 kemampuan bekerjasama.

Lingkungan kerja yang baik terlihat pada pernyataan merasa saling dihargai dan dihormati oleh rekan kerja, cenderung lebih responsif terhadap risiko dari kinerja yang dicapai. Hal ini menunjukkan tingginya lingkungan yang tenang dan nyaman dalam peningkatan kinerja, di mana rasa saling dihargai dan dihormati harus bisa memahami dan sadar akan potensi serta risiko saling mendukung untuk menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi. Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang membuat atau mendukung pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang tinggi membuat pegawai lebih semangat dan aktif dalam memberikan peningkatan kinerja, yang tercermin dalam kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan ini seperti keadaan psikologis, keadaan sosial dan keadaan fisik serta keadaan finansial untuk memperoleh kinerja yang tinggi. Meskipun lingkungan kerja kurang memainkan peran penting secara langsung dalam mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai kinerja, tetapi kepuasan kerja berperan sebagai penghubung yang mengubah suasana kerja dan hubungan dengan rekan kerja serta tersedianya fasilitas kerja yang memadai menjadi tindakan nyata dalam memperoleh kinerja yang tinggi. Meskipun pegawai mungkin memiliki keyakinan yang kuat pada lingkungan kerja mereka untuk meningkatkan kinerja, tanpa kepuasan kerja yang mendukung, keyakinan itu tidak akan tercapai pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja seperti keadaan psikologis, keadaan sosial dan keadaan fisik serta keadaan finansial menjadi tolok ukur yang memungkinkan lingkungan kerja untuk memengaruhi kinerja pegawai.

Hasil tersebut sejalan dengan teori kinerja (Robbins, 2006; dalam Wahyuni et al., 2024) dimana kepuasan kerja merupakan cerminan dari kesempatan atau *oportunity* (o), ketika kesempatan atau (o) pegawai tinggi, maka dapat memberikan hubungan yang besar pada lingkungan kerja yang dicerminkan oleh kemampuan atau *ability* (a) dengan kinerja pegawai. Diperkuat dengan riset yang dilakukan Uma, (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai intervening. Namun berbeda dengan temuan yang dilakukan Kartikawati, (2024) yang menyatakan kepuasan kerja tidak memediasi secara penuh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja pegawai dalam mendorong mereka untuk meningkatkan rasa kepuasan kerja yang besar, seperti keadaan psikologis, keadaan sosial dan keadaan fisik serta keadaan finansial yang baik. Kepuasan kerja yang tinggi ini memperkuat ketenangan dan kenyamanan pegawai untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja, sehingga memperlihatkan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.

5. Penutup Kesimpulan

Terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan Emosional terhadap kepuasan kerja, Hal ini mendorong kepuasan kerja yang lebih baik, menunjukkan bahwa pegawai dengan karakteristik mengenali emosi diri, mengenali emosi orang lain dan membina hubungan dengan orang lain cenderung lebih stabil dan terkontrol dalam meningkatkan kepuasan kerjanya yang dapat. Terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, Hal ini mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi, menunjukkan bahwa pegawai dengan karakteristik suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan tersedianya fasilitas kerja cenderung lebih baik dan nyaman dalam meningkatkan kepuasan kerjanya. Terdapat hubungan yang positif tidak signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, dalam hal ini diperlukan lebih dari sekadar kecerdasan emosional dalam kinerja pegawai, Oleh karena itu, meskipun peningkatan kecerdasan emosional tetap penting, usaha untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam meningkatkan kinerja harus mencakup upaya untuk meningkatkan kontribusi mereka akan mendapatkan hasil kinerja yang tinggi. Terdapat hubungan yang negatif tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, Dalam hal ini diperlukan lebih dari sekadar lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai, Oleh karena itu, meskipun peningkatan lingkungan kerja tetap penting, usaha untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam meningkatkan kinerja harus memfokuskan upaya untuk meningkatkan suasana kerja dan fasilitas kerja agar mendapatkan hasil kinerja yang tinggi. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, Hal ini mendorong kinerja pegawai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa pegawai dengan karakteristik dari faktor psikologis, sosial, fisik dan finansial cenderung lebih besar dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Terdapat hubungan yang signifikan dari kepuasan kerja dalam memediasi kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, Kemampuan pegawai dalam mendorong mereka untuk mengembangkan rasa kepuasan kerja yang besar, seperti keadaan psikologis, keadaan sosial dan keadaan fisik serta keadaan finansial yang baik. Kepuasan kerja yang tinggi ini memperkuat kepercayaan dan keyakinan pegawai untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja. Terdapat hubungan yang signifikan dari kepuasan kerja dalam memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, Kondisi lingkungan kerja pegawai dalam mendorong mereka untuk meningkatkan rasa kepuasan kerja yang besar, Kepuasan kerja yang tinggi ini memperkuat ketenangan dan kenyamanan pegawai untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja.

Kecerdasan emosional sebaiknya tidak hanya difokuskan pada konsep dasar seperti kuantitas, kualitas, kehadiran dan kemampuan bekerjasama, tetapi juga pada faktor psikologi, sosial, fisik dan finansial. Lingkungan kerja pegawai tidak hanya mefokukas pada peningkatan kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil ataupun kemampuannya, tetapi perlu adanya memberikan kepuasan kerja yang tinggi terhadap pegawai, sehingga pegawai merasa puas dari sisi psikologis, sosial, fisik dan finansialnya. Kepuasan kerja pegawai seperti sisi psikologis, sosial, fisik dan finansialnya harus diprioritaskan agar mendukung Kecerdasan emosional dan lingkungan kerja yang mereka miliki dalam mencapai kinerja yang tinggi seperti kuantitas, kualitas, kehadiran dan kemampuan mereka akan meningkat.

Daftar Pustaka

- Eka, S., & Sugiarto, A. (2022). Pengaruh kecerdasan emosional, self-efficacy, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 47-66. <https://doi.org/10.33603/iibm.v6i1.6781>
- Fahira, K. T., & Yasin, R. M. (2021). Pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 1-19. <https://doi.org/10.38043/jimb.v6i2.3187>
- Goleman, D., & Intelligence, E. (1995). Why it can matter more than IQ. *Emotional intelligence*.

- Halim, A. (2020). Pengaruh kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Supra matra abadi aek nabara kabupaten labuhanbatu. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7(1), 76-88. <https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/ecobisma/article/view/1539>
- Hasanuddin, R., & Sjahrudin, H. (2017). The structure of emotional intelligence, spiritual intelligence and its relationship with work enthusiasm and auditor performance. *Structure*, 3(1), 67-85.
- Jati & Danang. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/40994>
- Kartikawati, E., Muryati, M., & Alfiana, A. (2024). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Inspektorat Kota Malang. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 9(3), 203-218. <https://doi.org/10.31328/jim.2024.003>
- Kartikawati, E., Muryati, M., & Alfiana, A. (2024). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Inspektorat Kota Malang. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 9(3), 203-218. <https://doi.org/10.31328/jim.2024.003>
- Latifa, M. N., Muftiyanto, R. T. N., & Hastuti, I. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(3). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i3.14630>
- Lestari, L., & Mulyadin, M. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu, Kecerdasan Emosional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Bima. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 1(4), 114-141. <https://doi.org/10.54066/jimbe-itb.v1i4.709>
- Mudiharto. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada ASN Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Jepara. <https://eprints.umk.ac.id/18623/1/HAL.%20JUDUL.pdf>
- Prima, Sonya, S. Girsang, & Alfahmi, M. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Medan Kota. 5(7): 3394–3407. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i7.2458>
- Purady, R. (2016). Pengaruh kecerdasan emosional, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Katalogis*, 4(3), 204-14. <https://www.neliti.com/id/publications/146195/pengaruh-kecerdasan-emosional-lingkungan-kerja-dan-budaya-kerja-terhadap-kinerja>
- Putri, Y. S. (2016). Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pt. pln persero area klaten. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 13(1), 88-97. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v13i1.13416>
- Raihan, Faris, M., Prahiawan, W., & Mulyani, A. S. (2024). *The Influence Of Non-Physical Work Environment And Emotional Intelligence On Performance Assessment Standards With Job Satisfaction As An Intervening Variable (Case Study At A-Accreditation School In Cakung District)*. <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/10551>
- Sjahrudin, H., Hidayat, P., Moridu, I. ., Sutaguna, I. N. T. and Suratman (2022). Determination of The Best Employee Using The Behavioral Anchor Rating Scale”, *Jurnal Mantik*, 6(3), 2753-2758. <https://doi.org/10.35335/mantik.v6i3.2915>.
- Sjahrudin, H., Sari, D. P., & Hakiki, R. (2024). Dynamics of Employee Engagement and Implementation of Adaptive Leadership in Increasing Work Productivity: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(1), 23-27.

- <https://doi.org/10.37034/infieb.v6i1.796>
- Sriyono. (2022). Analisis Beban Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Job Burnout Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang). https://arpusda.semarangkota.go.id/uploads/data_karya_ilmiah/20221229171436-2022-12-29data_karya_ilmiah171159.pdf
- Sukirno, N. H., Idris, M., & Hamzah, M. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2(2), 294-301. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/1166>
- Ula, N. W. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Divisi Produksi Di Pt. Industri Kemasan Semen Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(2). <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/issue/view/1934>
- Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 181-193. <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1295>
- Wahyuni, S., Sjahrudin, H., & Rajab, A. (2024). Kebermaknaan Kompetensi Dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1375-1387. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.563>