



JIMT:
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Model Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional dan Penempatan Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Barat)

Akbar Firmansyah¹, Hapzi Ali², Meirani Harsasi³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia, rzqakbar089@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia, Hapzi.ali@gmail.com

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia, Rani@ecampus.ut.ac.id

Corresponding Author: rzqakbar089@gmail.com¹

Abstract: *Employee Performance Improvement Model Through Emotional Intelligence and Job Placement with Job Satisfaction as a Mediating Variable (A Study of Employees at the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise for West Kalimantan) is a study in the field of Human Resource Management that aims to analyze the effects of emotional intelligence and job placement on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable. The research object consists of employees of the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise for West Kalimantan. This study employed a quantitative approach, with data collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares. The findings indicate that: (1) emotional intelligence has a positive significant effect on employee performance; (2) job placement has a positive significant effect on employee performance; (3) job satisfaction has a positive significant effect on employee performance; (4) emotional intelligence has a positive significant effect on job satisfaction; (5) job placement has a positive significant effect on job satisfaction; (6) job satisfaction mediates the relationship between emotional intelligence and employee performance; and (7) job satisfaction mediates the relationship between job placement and employee performance.*

Keyword: *Emotional Intelligence, Job Placement, Job Satisfaction, Employee Performance*

Abstrak: Model Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional dan Penempatan Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (Studi Pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Barat) merupakan penelitian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan

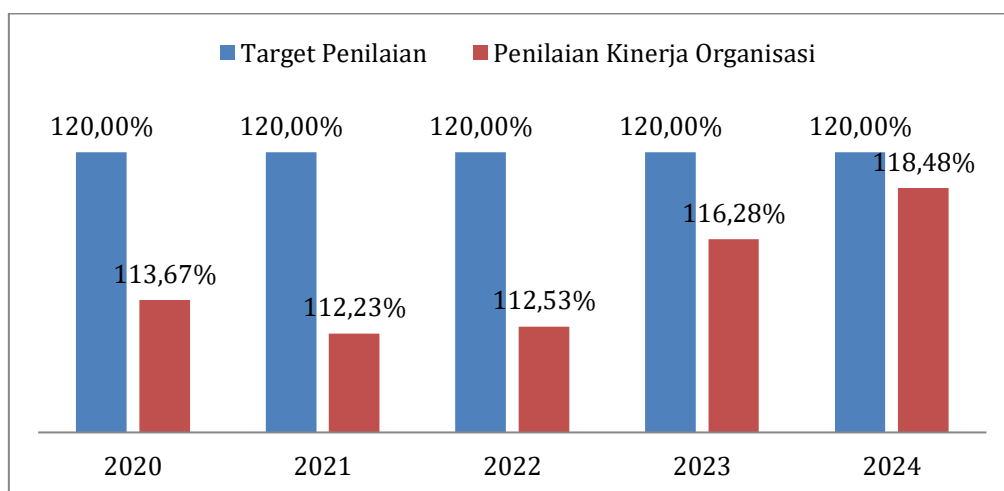
bahwa: 1) kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 4) kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 5) penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 6) kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai; dan 7) kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kecerdasan Emosional, Penempatan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang memiliki kinerja pegawai tinggi cenderung mampu meningkatkan efektivitas operasional, kualitas pelayanan, dan daya saing organisasi secara berkelanjutan (Suswati, 2021). Pada sektor publik, kinerja pegawai memiliki peran yang semakin penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan yang diterima masyarakat serta keberhasilan pelaksanaan program pemerintah (Afianto *et al.*, 2024). Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sebagai institusi yang bertanggung jawab dalam pengawasan kepabeanan dan cukai serta optimalisasi penerimaan negara memerlukan sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Hasan *et al.*, 2020).

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Barat merupakan unit vertikal DJBC yang melaksanakan fungsi pelayanan dan pengawasan kepabeanan serta cukai di wilayah kerjanya. Tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi serta kompleksitas tugas organisasi mengharuskan pegawai menunjukkan kinerja yang optimal agar target organisasi dapat tercapai. Penilaian kinerja organisasi selama periode 2020–2024 menunjukkan adanya peningkatan capaian kinerja, meskipun realisasinya masih berada di bawah target maksimal organisasi sebesar 120 persen yang telah ditetapkan berdasarkan sistem manajemen kinerja instansi pemerintah.



Sumber: Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai Kalimantan Bagian Barat, 2025

Gambar 1. Capaian Kinerja Pegawai Kanwil DJBC Kalimantan Bagian Barat Tahun 2020–2024

Data pada Gambar 1 menunjukkan bahwa capaian kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Barat selama periode 2020–2024 mengalami fluktuasi dengan kecenderungan meningkat. Pada tahun 2020 capaian kinerja organisasi tercatat sebesar 113,67 persen, kemudian mengalami penurunan menjadi 112,23

persen pada tahun 2021. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa organisasi masih menghadapi berbagai tantangan dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian target kerja. Capaian kinerja kembali meningkat menjadi 112,53 persen pada tahun 2022, kemudian mengalami peningkatan yang lebih signifikan menjadi 116,28 persen pada tahun 2023 dan mencapai 118,48 persen pada tahun 2024.

Peningkatan capaian kinerja selama tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa berbagai upaya pengelolaan sumber daya manusia dan perbaikan sistem kerja yang dilakukan organisasi telah memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, seluruh capaian tersebut masih berada di bawah target organisasi sebesar 120 persen. Kesenjangan antara target dan realisasi kinerja menunjukkan bahwa organisasi masih memiliki ruang untuk melakukan optimalisasi kinerja pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut agar pencapaian target organisasi dapat ditingkatkan.

Kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai. Kecerdasan emosional menggambarkan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif dalam berbagai situasi kerja (Sembiring *et al.*, 2020). Pegawai yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu mengendalikan tekanan kerja, membangun hubungan interpersonal yang baik, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif sehingga dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas (Alwali & Alwali, 2022). Hasil observasi awal menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih menghadapi kendala dalam mengelola tekanan kerja dan tuntutan pelayanan publik sehingga kecerdasan emosional menjadi faktor yang relevan untuk dikaji dalam konteks peningkatan kinerja pegawai.

Penempatan kerja juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Penempatan kerja merupakan proses menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensi, kemampuan, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki sehingga tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien (Owan *et al.*, 2022). Penempatan kerja yang tepat memungkinkan organisasi mengoptimalkan potensi pegawai sekaligus meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja (Suswati, 2021). Hasil observasi awal pada Kanwil DJBC Kalimantan Bagian Barat menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang menempati posisi kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi dan pengalaman yang dimiliki sehingga kondisi tersebut berpotensi memengaruhi pencapaian kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai masih menghasilkan temuan yang beragam. Sebagian besar penelitian sebelumnya juga berfokus pada pengujian pengaruh langsung kecerdasan emosional dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai. Penjelasan mengenai mekanisme yang mendasari hubungan antarvariabel tersebut masih relatif terbatas, terutama pada lingkungan instansi pemerintahan yang memiliki karakteristik pelayanan publik dan target kinerja yang tinggi. Penelitian ini mengembangkan model penelitian sebelumnya dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul ketika pegawai menilai pekerjaannya mampu memenuhi harapan dan kebutuhan yang dimiliki (Rasyid *et al.*, 2025).

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran yang saling menguntungkan. Pegawai yang memperoleh perlakuan positif dari organisasi cenderung memberikan respons positif berupa peningkatan sikap dan perilaku kerja (Blau, 2017). Kecerdasan emosional yang baik dan penempatan kerja yang sesuai diperkirakan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel intervening menjadi kebaruan penelitian ini karena masih relatif sedikit penelitian yang menguji perannya dalam hubungan antara kecerdasan emosional, penempatan kerja, dan kinerja pegawai pada lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Barat. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta menjadi masukan bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik, sedangkan *explanatory research* bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2020). Penelitian ini menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas kecerdasan emosional dan penempatan kerja, variabel intervening adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai.

Populasi penelitian meliputi seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Barat dengan jumlah 80 pegawai. Penelitian menggunakan teknik sampel jenuh (*saturated sampling*) atau sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian (Sugiyono, 2019). Penggunaan sampel jenuh karena jumlah populasi relatif terbatas dan memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi objek penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan simultan antarvariabel laten, menguji model mediasi, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal (Hair et al., 2019; dan Ghozali, 2021). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui pengujian nilai R-square, Q-square, dan pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* (Hair et al., 2019).

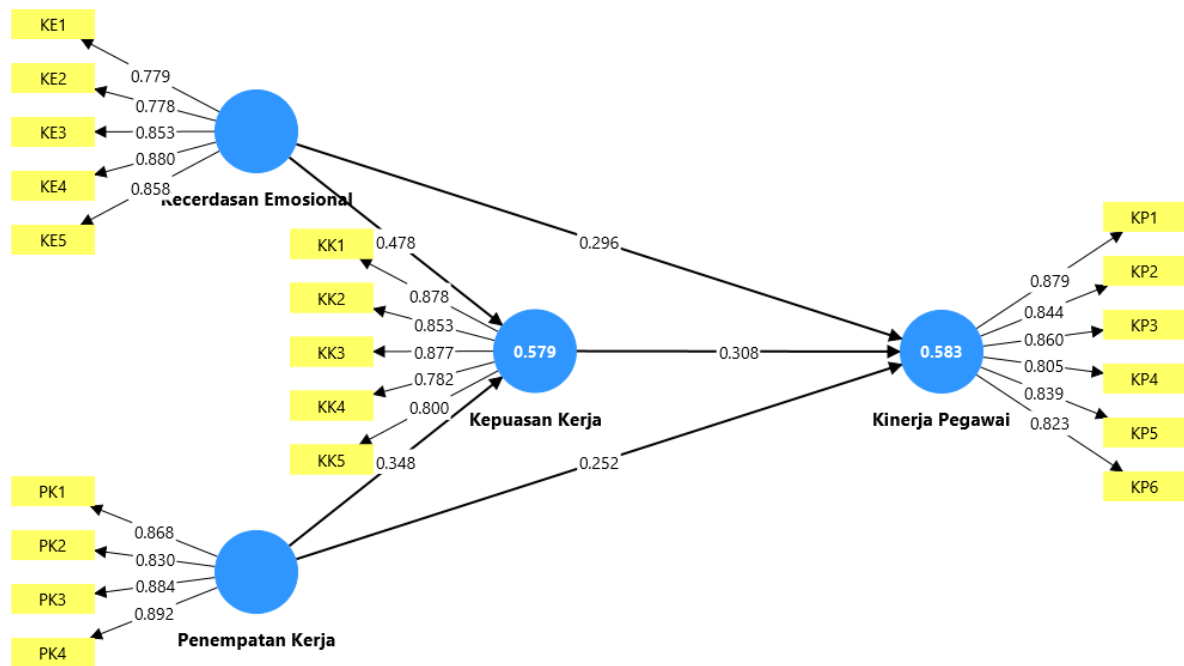
HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden Penelitian

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berjenis kelamin laki-laki sebanyak 69 orang (86,3%), sedangkan perempuan berjumlah 11 orang (13,7%). Kondisi ini menunjukkan komposisi pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kalimantan Bagian Barat masih didominasi oleh laki-laki. Mayoritas pegawai berada pada rentang usia 26–30 tahun sebanyak 25 orang (31,3%), sedangkan kelompok usia 21–25 tahun merupakan jumlah paling sedikit yaitu 3 orang (3,8%). Temuan ini mengindikasikan sebagian besar pegawai berada pada usia produktif yang umumnya memiliki kemampuan adaptasi dan semangat kerja yang baik.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pendidikan Diploma sebanyak 32 orang (40,0%), sedangkan lulusan SMA/SMK hanya berjumlah 3 orang (3,8%). Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Karakteristik responden berdasarkan durasi penugasan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah menjalankan penugasan selama 2 tahun sebanyak 27 orang (33,8%), sedangkan masa penugasan 5 tahun hanya dimiliki oleh 2 orang (2,5%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki pengalaman penugasan yang cukup dalam memahami tugas, prosedur kerja, dan lingkungan organisasi meskipun terdapat dinamika rotasi atau mutasi pegawai.

Model Pengukuran (Outer Model)



Sumber: Data primer diolah, 2025

Gambar 4.1. Outer Model

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan uji reliabilitas variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konsep	Indikator	Item	Loadings Factor	AVE	Cronbach-Alpha	Composite Reliability
Kecerdasan Emosional (X1)	Kemampuan mengelola emosi sendiri	KE1	0,779	0,690	0,887	0,917
	Penggunaan emosi dalam pengambilan keputusan	KE2	0,778			
	Kemampuan mengelola konflik emosional	KE3	0,853			
	Empati	KE4	0,880			
	Motivasi emosional	KE5	0,858			
Penempatan Kerja (X2)	Latar belakang pendidikan	PK1	0,868	0,755	0,892	0,925
	Pengetahuan kerja	PK2	0,830			
	Keterampilan kerja	PK3	0,884			
	Pengalaman kerja	PK4	0,892			
Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan itu sendiri	KK1	0,878	0,704	0,894	0,922
	Gaji	KK2	0,853			
	Kesempatan promosi	KK3	0,877			
	Pengawasan	KK4	0,782			
	Rekan kerja	KK5	0,800			
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas hasil kerja	KP1	0,879	0,709	0,918	0,936
	Kuantitas hasil kerja	KP2	0,844			
	Ketepatan waktu kerja	KP3	0,860			
	Kerjasama	KP4	0,805			
	Inisiatif kerja	KP5	0,839			
	Kehadiran	KP6	0,823			

*) Loading Factor > 0.7; **) AVE harus > 0.5 (***) Cronbachs Alpha dan Composite reliability > 0.7;

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 1 menyajikan hasil pengujian validitas dan reliabilitas terhadap seluruh konstruk penelitian yang meliputi kecerdasan emosional, penempatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* yang telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel juga telah memenuhi batas minimum yang direkomendasikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk penelitian telah memenuhi kriteria *convergent validity* dan mampu menjelaskan varians indikatornya secara memadai.

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada setiap konstruk berada di atas batas minimum yang direkomendasikan, sehingga menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel dalam penelitian mampu menghasilkan pengukuran yang stabil dan dapat dipercaya. Dengan demikian, seluruh konstruk yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dan pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Diskriminan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Penempatan Kerja
Kecerdasan Emosional				
Kepuasan Kerja	0.804			
Kinerja Pegawai	0.761	0.755		
Penempatan Kerja	0.772	0.752	0.730	

Sumber: Data primer diolah, 2026

Nilai korelasi antar variabel berdasarkan hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) berada di bawah batas 0,90. Hasil ini menjelaskan instrumen penelitian mampu membedakan setiap konstruk secara jelas. Seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan sehingga dapat digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

R-Square

Nilai *R-Square* sebesar 0,67 atau lebih menunjukkan kemampuan model yang kuat dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai antara 0,33–0,66 menunjukkan kemampuan model dalam kategori sedang, sedangkan nilai 0,19–0,32 menunjukkan kemampuan model yang relatif lemah (Ghozali, 2021).

Tabel 3. Hasil *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0,583	0,567
Kepuasan Kerja	0,579	0,568

Sumber: Data primer diolah, 2026

Nilai *R-Square* pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,583. Nilai ini menunjukkan variabel kecerdasan emosional, penempatan kerja, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 58,3%, sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Nilai tersebut juga berada pada kategori moderat, sehingga model kedua dinilai memiliki kemampuan penjelasan yang cukup memadai.

Nilai *R-Square* pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,579. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional dan penempatan kerja mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 57,9%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model

penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat, sehingga model pertama memiliki tingkat kemampuan penjelasan yang cukup baik.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis hubungan antarvariabel dalam penelitian. Keputusan hipotesis ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value*, dengan kriteria hipotesis diterima apabila *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Ringkasan hasil pengujian *bootstrapping* disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Pengambilan Keputusan
Kecerdasan Emosional -> Kinerja Pegawai	0,296	2,644	0,008	H1 diterima
Penempatan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,252	2,185	0,029	H2 diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,308	2,750	0,006	H3 diterima
Kecerdasan Emosional -> Kepuasan Kerja	0,478	3,866	0,000	H4 diterima
Penempatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,348	2,786	0,005	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026

Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,644, *p-value* sebesar 0,008, dan koefisien jalur sebesar 0,296. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam mengelola emosi, memahami perasaan orang lain, serta membangun hubungan kerja yang harmonis, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hasil ini dapat disimpulkan jika H1 diterima.

Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,185, *p-value* sebesar 0,029, dan koefisien jalur sebesar 0,252. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesesuaian antara kompetensi, kemampuan, dan posisi kerja yang ditempati mampu membantu pegawai melaksanakan tugas secara lebih efektif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini dapat disimpulkan jika H2 diterima.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,750, *p-value* sebesar 0,006, dan koefisien jalur sebesar 0,308. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil ini dapat disimpulkan jika H3 diterima.

Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,866, *p-value* sebesar 0,000, dan koefisien jalur sebesar 0,478. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam mengelola emosi dan beradaptasi dengan lingkungan kerja dapat menciptakan perasaan nyaman dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan. Hasil ini dapat disimpulkan jika H4 diterima.

Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,786, *p-value* sebesar 0,005, dan koefisien jalur sebesar 0,348. Hasil ini mengindikasikan bahwa penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan bidang tugasnya dapat meningkatkan kenyamanan dalam bekerja serta mendorong munculnya kepuasan kerja. Dengan demikian, Hasil ini dapat disimpulkan jika H5 diterima.

Tabel 5. Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Pengambilan Keputusan
Kecerdasan Emosional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,147	2,034	0,042	H6 diterima

Penempatan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,107	1,989	0,047	H7 diterima
---	-------	-------	-------	-------------

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistic sebesar 2,034 dan p-value sebesar 0,042. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung yang terjadi bersifat positif dan signifikan, sehingga H6 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistic sebesar 1,989 dan p-value sebesar 0,047. Hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan, sehingga H7 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi dan kemampuan pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mampu mengelola emosi, membangun hubungan kerja yang baik, serta menghadapi tekanan pekerjaan secara efektif cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Kemampuan tersebut membantu pegawai bekerja lebih fokus, berkolaborasi dengan baik, dan menyelesaikan tugas secara optimal. Selain itu, kemampuan mengendalikan emosi juga membantu pegawai dalam mengambil keputusan secara lebih tepat ketika menghadapi berbagai situasi pekerjaan yang kompleks.

Temuan ini sejalan dengan teori Goleman (2018) yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosional berperan dalam mendukung keberhasilan individu dalam bekerja. Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pegawai berada pada kategori tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah mampu mengelola aspek emosional secara baik dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, kecerdasan emosional menjadi salah satu faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini mendukung penelitian Sembiring et al., (2020); Alwali & Alwali (2022); Hasanah et al., (2024); dan Rasyid et al., (2025) yang menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berlawanan dengan hasil penelitian Darman & Adha (2021); Sembiring et al., (2021); dan Pancasasti et al., (2022) yang menyatakan kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesesuaian antara latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja dengan posisi yang ditempati membantu pegawai melaksanakan tugas secara lebih efektif sehingga mampu meningkatkan kinerja. Penempatan yang tepat juga memungkinkan pegawai memanfaatkan potensi dan kompetensinya secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan ini mendukung *Person–Job Fit Theory* yang dikemukakan Edwards (1991), yang menjelaskan bahwa kesesuaian antara individu dan pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil deskriptif juga menunjukkan bahwa penempatan kerja telah dilaksanakan dengan baik pada organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah berupaya menempatkan pegawai sesuai dengan karakteristik dan kompetensi yang dimiliki. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lambey et al., (2020); Suswati (2021); Kones et al., (2022);

Dwiswara et al., (2023) yang menyatakan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berlawanan dengan hasil penelitian Efendi & Dwijayanda (2021); dan Zainuddin *et al.*, (2023) yang menyatakan penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, pengawasan, kesempatan promosi, maupun hubungan kerja cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja juga mendorong pegawai untuk menunjukkan komitmen yang lebih besar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* oleh Blau (2017) yang menjelaskan bahwa pegawai akan memberikan timbal balik positif kepada organisasi ketika memperoleh pengalaman kerja yang memuaskan. Hasil deskriptif juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori tinggi. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa lingkungan kerja yang ada telah mampu memberikan pengalaman kerja yang positif bagi pegawai. Temuan ini mendukung penelitian Sembiring et al., (2020); Alwali & Alwali (2022); Hasanah et al., (2024); Lambey et al., (2020); Kones et al., (2022); dan Dwiswara et al., (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang mampu mengelola emosi, beradaptasi dengan lingkungan kerja, dan menjaga hubungan interpersonal yang baik cenderung merasakan kenyamanan dan kepuasan yang lebih tinggi dalam bekerja. Kemampuan tersebut membantu pegawai menghadapi berbagai tantangan pekerjaan tanpa menimbulkan tekanan yang berlebihan.

Temuan ini sesuai dengan *Social Exchange Theory* oleh Blau (2017) yang menjelaskan bahwa kemampuan membangun hubungan sosial yang positif dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih menyenangkan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pegawai berada pada kategori tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan yang baik dalam menjaga hubungan kerja dan mengelola dinamika pekerjaan sehari-hari. Temuan ini mendukung penelitian Sembiring et al., (2020); Alwali & Alwali (2022); dan Hasanah et al., (2024) yang menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penempatan yang sesuai dengan kompetensi dan kemampuan pegawai membuat pekerjaan lebih mudah dijalankan sehingga menimbulkan rasa nyaman dan puas dalam bekerja. Kesesuaian tersebut juga membantu pegawai mengembangkan potensi yang dimiliki secara lebih optimal.

Temuan ini mendukung *Person–Job Fit Theory* oleh Edwards (1991) yang menjelaskan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja. Hasil deskriptif juga menunjukkan bahwa penempatan kerja pada organisasi telah dilakukan dengan baik. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pegawai merasa posisi yang ditempati telah sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lambey et al., (2020); Kones et al., (2022); dan Dwiswara et al., (2023) yang

menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin baik kemampuan pegawai dalam mengelola emosi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.
2. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga kesesuaian penempatan pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga kemampuan mengelola emosi yang baik mampu meningkatkan kinerja.
4. Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga penempatan yang sesuai kompetensi dapat mendorong peningkatan kinerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja yang dihasilkan.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, sehingga kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga penempatan kerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.

REFERENSI

- Afianto, D. N., Budiati, Y., & Kusnilawati, N. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3308–3321. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4550>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Performance: A Test of the Mediating Role of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Darman, D., & Adha, W. M. (2021). The Effect of Intellectual Intelligence and Emotional Intelligence on Competence and Employees Performances. *Jurnal Manajemen*, XXV(02), 222–239. <https://doi.org/10.24912/jm.v25i2.737>
- Dwiswara, G. M. A., Sudja, I. N., & Widayani, A. A. D. (2023). The Influence of Job Placement and Competence Mediation of Job Satisfaction in Increasing the Performance of State Civil Apparatus in Industrial and Trade Services of The Province of Bali. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(08), 5023–5037. <https://doi.org/https://doi.org/10.18535/ijssrm/v11i08.em02>
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 283–357. <https://psycnet.apa.org/record/1991-98004-008>
- Efendi, S., & Dwijayanda, G. (2021). Employee Placement Effect, Knowledge Management, and Organizational Culture on Employee Performance With Motivation as Intervening Variable (Research of the Jabodetabek Transportation Management Agency of the Ministry of Transportation). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(3), 1109–1119. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/3378>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Goleman, D. (2018). *Kecerdasan Emosional*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hasan, H., Astuti, E. S., Wulida, T., & Iqbal, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach. *Wacana*, 23(4), 235–247.
- Hasanah, I. L., Alviliani, L., Anwar, K. K., & Maryam, S. (2024). Organizational Culture, Emotional Intelligence, Employee Performance and Job Satisfaction as an Intervening Variable in Food Manufacturing Industry. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 11(6), 678–698. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12600615>
- Kones, T., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 4(2), 131–143. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2.1214>
- Lambey, B., Lengkong, V. P. K., & Wenas, R. S. (2020). Pengaruh Penempatan Pegawai serta Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening di PT PLN (Persero) UIP Sulbagut. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI Unsrat)*, 7(2), 394–406. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v7i3.30341>
- Owan, V. J., Odigwe, F. N., Okon, A. E., Duruamaku-Dim, J. U., Ubi, I. O., Emanghe, E. E., Owan, M. V., & Basse, B. A. (2022). Contributions of Placement, Retraining and Motivation to Teachers' Job Commitment: Structural Equation Modelling of the Linkages. *Heliyon*, 8(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09334>
- Pancasasti, R., Putra, A. P., Nuraisah, F., & Khalqiyah, S. (2022). The Influence of Emotional Intelligence, Organizational Culture and Team Work on Employee Performance at The Royale Krakatau Hotel, Cilegon. *International Journal of Human Capital Management*, 6(2), 56–68. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.06.02.5>
- Rasyid, A., Mansur, Ibrahim, M., Zakaria, Aronggear, O. S., & Irawan, A. (2025). The Effect of Emotional Intelligence on Employee Performance Through Work Ability as a Mediating Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1769–1779. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3263>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (8th.ed)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The Effects of Emotional Intelligence and Organizational Justice on Job Satisfaction, Caring Climate, and Criminal Investigation Officers' Performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113–1130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908>
- Sembiring, S. N. B., Lumbanraja, P., & Siahaan, E. (2021). The Effect of Leadership, Emotional Intelligence and Social Support on Employee Performance through Job Satisfaction at PT Bank XYZ Regional Credit Card Medan. *International Journal of Research and Review*, 8(1), 673–692.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suswati, E. (2021). Work Placement Affects Employee Performance through Work Motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 19(2), 394–403. <https://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.15>
- Zainuddin, Haris, A., & Marno. (2023). The Effect of Placement on Employee Performance through Organizational Commitment at Islamic Boarding Schools. *Al-Fikru: Jurnal Pendidikan Dan Sains*, 4(2), 390–406. <https://ejournal.unzah.ac.id/index.php/alfikru/article/view/1185/764>