

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pada Pegawai Madya Dua Semarang)**

TESIS

Untuk memenuhi Persyaratan mencapai derajat S2
Program Magister Manajemen



Diajukan oleh:
ACHMAD SODIKIN
NIM. 20402300353

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
TAHUN 2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)

Disusun oleh:
ACHMAD SODIKIN
NIM. 20402300353

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam
Sultan Agung Semarang

Semarang, 10 Februari 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si
NIDN. 0602016301

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)

Disusun Oleh:
ACHMAD SODIKIN
NIM. 20402300353

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

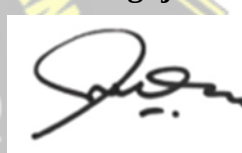
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



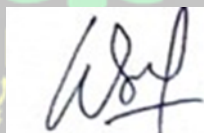
Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si
NIDN. 0602016301

Penguji I



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si
NIK. 210491023

Penguji II



Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus
NIK. 210498040

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, Februari 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si
NIK.210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Achmad Sodikin

NIM : 20402300353

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing


Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si
NIDN. 0602016301

Semarang, 15 Februari 2025

Saya yang Menyatakan


NIM.20402300353

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Achmad Sodikin
NIM	: 20402300353
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

**“Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi terhadap Kinerja
Pegawai Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Madya Dua
Semarang)”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,



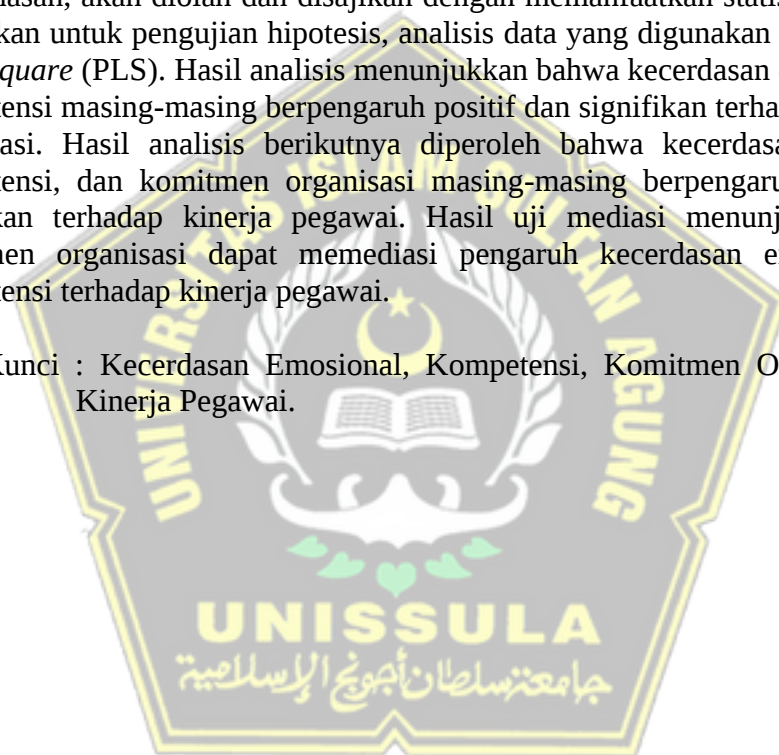
Achmad Sodikin

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus atau sampel jenuh, sehingga keseluruhan jumlah populasi tersebut akan menjadi sampel penelitian. Data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh melalui kuesioner. Analisis data untuk kepentingan pembahasan, akan diolah dan disajikan dengan memanfaatkan statistik deskriptif, sedangkan untuk pengujian hipotesis, analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan kompetensi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis berikutnya diperoleh bahwa kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

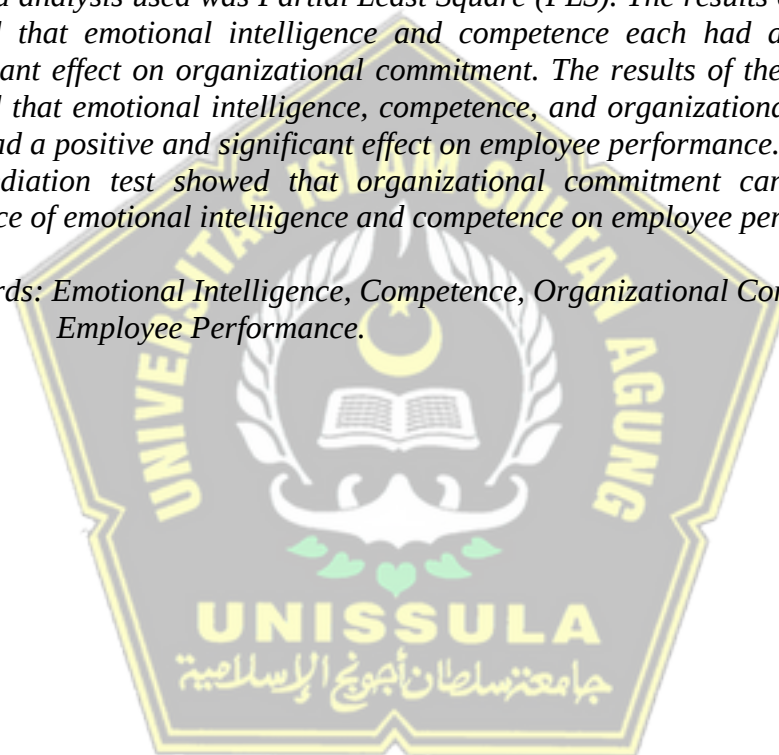
Kata Kunci : Kecerdasan Emosional, Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Pegawai.



ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of emotional intelligence and competence on employee performance both directly and indirectly through organizational commitment. The population used in this study were all employees working at the Tax Service Office (KPP) Madya Dua Semarang totaling 109 employees. The sampling technique used was the census method or saturated sample, so that the entire population would be the research sample. The data used were primary data, obtained through questionnaires. Data analysis for discussion purposes will be processed and presented using descriptive statistics, while for hypothesis testing, the data analysis used was Partial Least Square (PLS). The results of the analysis showed that emotional intelligence and competence each had a positive and significant effect on organizational commitment. The results of the next analysis showed that emotional intelligence, competence, and organizational commitment each had a positive and significant effect on employee performance. The results of the mediation test showed that organizational commitment can mediate the influence of emotional intelligence and competence on employee performance.

Keywords: Emotional Intelligence, Competence, Organizational Commitment, and Employee Performance.



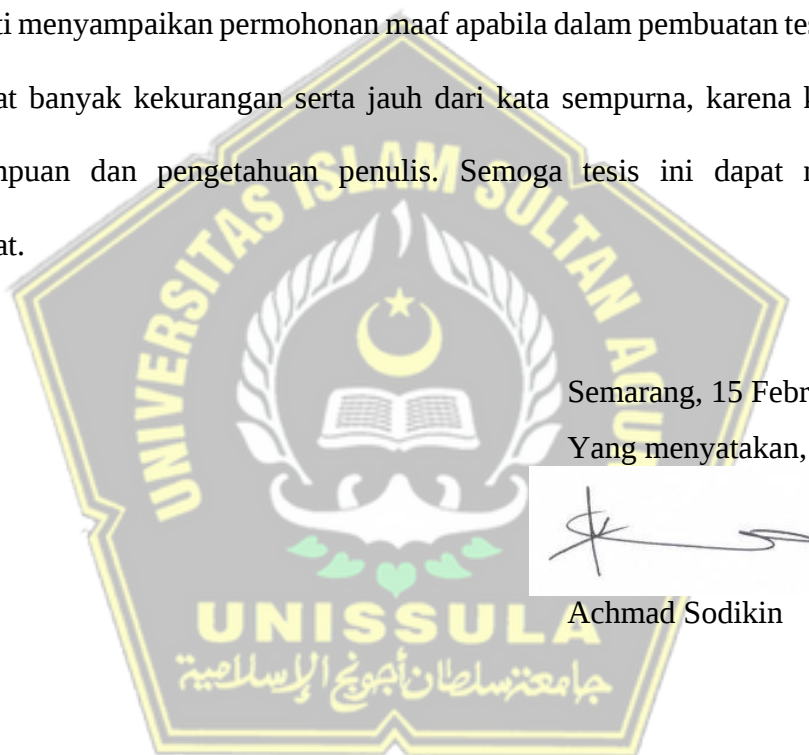
KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari do’a kedua orang tua dan suami tercinta. Serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama dosen pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si selaku Dosen Pembimbing, serta Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si dan Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus selaku Dosen Penguji, kepada beliau-beliau yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.

5. Istri dan anak tercinta, yang telah memberikan doa terbaiknya dan dukungan, serta menjadi penyemangat dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Orang tua tercinta, yang selalu memberikan doa terbaik kepada penulis.
7. Pimpinan dan seluruh staff pegawai KPP Madya Dua Semarang yang telah memberikan bantuan dalam penulisan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.



Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Achmad Sodikin', written over a white rectangular background.

Achmad Sodikin

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Kajian Pustaka.....	11
2.1.1 Kecerdasan Emosional.....	11
2.1.2 Kompetensi.....	14
2.1.3 Komitmen Organisasi.....	16
2.1.4 Kinerja Pegawai.....	19
2.2 Hubungan antar Variabel.....	21
2.2.1. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi.....	21
2.2.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi.....	22

2.2.3. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai.....	23
2.2.4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.....	24
2.2.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	25
2.3 Model Empirik Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
3.1 Jenis Penelitian	29
3.2 Populasi dan Sampel	29
3.3 Sumber dan Jenis Data	30
3.4 Metode Pengumpulan Data	31
3.5 Variabel dan Indikator.....	31
3.6 Teknik Analisis Data	33
3.6.1 Analisis Deskriptif	33
3.6.2 Analisis Inferensial	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Analisis Deskriptif	38
4.1.1 Analisis Deskriptif Responden.....	38
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	40
4.1.2.1 Variabel Kecerdasan Emosional.....	41
4.1.2.2 Variabel Kompetensi.....	43
4.1.2.3 Variabel Komitmen Organisasi.....	44
4.1.2.4 Variabel Kinerja Pegawai.....	46
4.2 Analisis Inferensial.....	47
4.2.1 <i>Outer Model</i>	47
4.2.1.1 Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan.....	48
4.2.1.2 Uji Reliabilitas.....	51
4.2.2 Uji Model.....	51
4.2.2.1 <i>R-Square</i>	52
4.2.2.2 <i>f-Square</i>	53
4.2.2.3 <i>Model_Fit</i>	53
4.2.2.4 <i>Q-Square</i>	54
4.2.3 <i>Path Coefficient</i>	55

4.2.4 Uji Hipoteis.....	56
4.2.5 Uji Mediasi.....	59
4.3 Pembahasan.....	61
BAB V PENUTUP.....	70
5.1. Kesimpulan.....	70
5.2. Implikasi Teoritis.....	72
5.3. Implikasi Manajerial.....	73
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	75
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	77
DAFTAR LAMPIRAN.....	81



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Kinerja Kantor Pelayanan Pajak KPP Madya Dua Semarang Tahun 2023.....	3
Tabel 1.2	<i>Research Gap</i>	6
Tabel 3.1	Skala Likert.....	31
Tabel 3.2	Definisi Operasionalisasi Variabel.....	32
Tabel 4.1	Analisis Deskriptif Responden.....	39
Tabel 4.2	Analisis Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional.....	42
Tabel 4.3	Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi.....	43
Tabel 4.4	Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi.....	44
Tabel 4.5	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	46
Tabel 4.6	Hasil <i>Outer Loading</i>	48
Tabel 4.7	Hasil <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	49
Tabel 4.8	Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	50
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas.....	51
Tabel 4.10	Hasil <i>R-Square</i>	52
Tabel 4.11	Hasil <i>f-Square</i>	53
Tabel 4.12	Hasil <i>Model Fit</i>	54
Tabel 4.13	Hasil <i>Q-Square</i>	54
Tabel 4.14	Hasil <i>Path Coefficient</i>	55
Tabel 4.15	Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung.....	57
Tabel 4.16	Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung.....	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i>	47



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	82
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	86
Lampiran 3. Hasil Olah Data.....	93



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, organisasi baik di sektor publik maupun swasta menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Persaingan yang semakin ketat, perubahan regulasi, dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi menuntut organisasi untuk terus meningkatkan kinerja dan efektivitasnya. Salah satu faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi menjadi aset berharga bagi organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan mencapai tujuan organisasi. Namun, mencapai dan mempertahankan kinerja pegawai yang optimal bukanlah hal yang mudah. Berbagai faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dan organisasi perlu memahami serta mengelola faktor-faktor tersebut dengan baik (Robbins & Judge, 2018).

Upaya peningkatan kinerja pegawai terutama di sektor publik menjadi fokus utama dalam reformasi birokrasi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) telah menetapkan berbagai kebijakan dan program untuk meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur sipil negara. Salah satu inisiatif yang dilakukan adalah pengembangan sistem manajemen kinerja yang lebih efektif dan berorientasi pada hasil. Namun, implementasi sistem ini masih menghadapi berbagai kendala, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman tentang sistem baru, dan keterbatasan sumber daya. Akibatnya,

peningkatan kinerja pegawai belum optimal dan masih jauh dari harapan masyarakat. Sampai tahun 2023, masih terdapat sekitar 30% pegawai negeri sipil yang kinerjanya berada di bawah standar yang ditetapkan. Hal ini tentu menjadi perhatian serius mengingat peran strategis aparatur sipil negara dalam memberikan pelayanan publik dan menjalankan fungsi pemerintahan. (Badan Kepegawaian Negara, 2023).

Kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan untuk memenuhi target dan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, diukur melalui berbagai indikator seperti produktivitas, kualitas hasil kerja, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Zeer et al., 2023). Setiap lembaga, termasuk instansi pemerintahan mengharapkan agar pegawai yang dimilikinya dapat bekerja secara optimal, karena hal tersebut menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai menjadi dasar yang sangat penting untuk meraih tujuan instansi. Oleh sebab itu, setiap instansi selalu berusaha agar program kerja yang dijalankan mampu memberikan dampak positif guna mencapai sasaran organisasi, dan salah satu strateginya adalah dengan mengupayakan peningkatan kinerja pegawai yang menjadi bagian integral dari keberhasilan tersebut.

Kinerja dari seorang pegawai yang optimal akan terbentuk jika suatu organisasi dapat memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh pegawainya, serta dapat mengetahui berbagai faktor yang mempengaruhinya. Kinerja pegawai sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi akan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor-faktor baik internal dari pegawai maupun eksternalnya.

Kajian mengenai kinerja pegawai pada penelitian ini akan dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang. KPP Madya Dua Semarang berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dilakukan untuk dapat menciptakan prestasi kerja yang sesuai dengan harapan pimpinan. KPP Madya Dua Semarang berharap dengan adanya kinerja pegawai yang optimal, akan mudah mencapai target dalam setiap periode kerja. Upaya peningkatan kinerja pegawai dalam Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang masih menemui berbagai macam permasalahan. Permasalahan kinerja pegawai dalam KPP Madya Dua Semarang sebagai isu yang kompleks dan berdampak langsung pada efektivitas dan efisiensi layanan, sehingga akan menghambat pencapaian target kinerja pegawai, yang dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang
Tahun 2023

No	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Indeks Capaian	Target Kantor
1	Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang Optimal	100,00%	103,81%	105,23	120%
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi	100,00%	105,21%	105,21	
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi	100,00%	115,51%	115,51	
4	Edukasi dan pelayanan yang efektif	100,00%	86,20%	117,00	
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif	90,00%	105,62%	117,35	
6	Pengawasan kepatuhan material yang efektif	100,00%	184,24%	111,20	
7	Penegakan Hukum yang efektif	65%	101,92%	120,00	
8	SDM yang kompeten	85,00%	100,00%	117,65	
9	Organisasi yang berkinerja tinggi	90%	97,83%	110,65	
10	Pengelolaan keuangan yang optimal	95,50%	94,66%	99,12	
Nilai Kinerja Organisasi				110,02	

Sumber : KPP Madya Dua Semarang, 2023.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa capaian kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang yang mencerminkan kontribusi secara kolektif dari semua pegawai KPP Madya Dua Semarang mengingat kolaborasi pegawai KPP Madya Dua Semarang memberikan kontribusi penting terhadap pencapaian target dan

tujuan organisasi, menciptakan keseimbangan harmonis dalam pencapaian kinerja organisasi optimal. Hal ini terkait target dan realisasi dari berbagai sasaran strategis masih dianggap belum mencapai target yang diharapkan pimpinan. Apabila dilihat dari angka indek capaian kinerja, hanya indikator pengelolaan keuangan yang optimal yang masih mendapat nilai capaian dibawah angka 100 yaitu 99,12, sedangkan untuk sembilan Indikator Kinerja Utama (IKU) sudah mendapat indeks capaian kerja lebih dari 100.

Nilai indeks capaian yang tinggi menunjukkan jika kinerja pegawai sudah memberikan kinerja yang optimal. Akan tetapi, yang menjadi permasalahan adalah jika dalam KPP Madya Dua Semarang, target kerja yang diberikan oleh pimpinan bukan hanya 100%, melainkan harus bisa mencapai angka 120% sebagaimana dimaksudkan dalam ND-37/PJ/2012 tentang Penyampaian Sasaran Strategis (SS), Indikator Kinerja Utama (IKU), dan Manual IKU serta Penyusunan Kontrak Kinerja Kemenkeu-Two sampai dengan Kemenkeu-Five Unit Vertikal di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2022. Nilai tersebut diberikan selain karena penilaian ditingkat atas merupakan akumulasi penilaian ditingkat bawah tapi juga pimpinan berharap jika pegawai di KPP Madya Dua Semarang dapat mencapai visi dan misi dari organisasi, bahkan lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Sehingga nilai indeks yang berada di bawah 120 harus ditingkatkan melalui peningkatan kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang di tahun-tahun berikutnya.

KPP Madya Dua Semarang akan menghadapi tekanan untuk menciptakan kinerja pegawai yang optimal guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi

menjadi lebih baik. Hal ini bertujuan agar setiap organisasi dapat menjalankan kegiatan kerjanya dengan lebih efektif dan efisien, sehingga mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi dituntut untuk merespons perubahan yang terjadi dengan cepat dan tepat, agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhinya antara lain kecerdasan emosional dan kompetensi (Sugiono & Ulfa, 2021).

Kecerdasan emosional adalah kemampuan individu untuk memantau emosinya sendiri dan orang lain, membedakan antara dampak negatif dan positif dari emosi serta memandu pikiran dan tindakan seseorang dengan menggunakan informasi emosional yang telah dikumpulkan (Santos et al., 2018). Kecerdasan emosional yang tinggi akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja yang akan dihasilkan oleh seorang pegawai (Edward & Purba, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono & Ulfa (2021) menyebutkan bahwa kecerdasan emosional yang semakin tinggi dari seseorang memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alwali & Alwali (2022); Liao et al., (2022); dan Zhang (2024) yang mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional pegawai akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Sembiring et al., (2021) dan Pancasasti et al., (2022) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional pegawai tidak berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*)

(Edison et al., 2018). Penelitian Swanson et al., (2020) menjelaskan bahwa adanya kompetensi yang semakin tinggi dimiliki oleh pegawai dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Penelitian Sugiono & Ulfa (2021); Vijn et al., (2022) menjelaskan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Hasan et al., (2023); Nelly et al., (2024) yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Suantara et al., (2020); dan Ginoga et al., (2022) yang menjelaskan bahwa tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai juga telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi hasil yang dilihat dari adanya perbedaan hasil penelitian atau *research gap*, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Research Gap

Pengaruh Variabel	Peneliti	Hasil Temuan
Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai	Edward & Purba (2020), Sugiono & Ulfa (2021), Alwali & Alwali (2022), Liao et al., (2022); dan Zhang (2024)	Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
	Sembiring et al., (2021) dan Pancasasti et al., (2022)	Kecerdasan emosional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Variabel	Peneliti	Hasil Temuan
Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai	Swanson et al., (2020), Sugiono & Ulfa (2021), Vijh et al., (2022), Hasan et al., (2023), dan Nelly et al., (2024)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
	Suantara et al., (2020) dan Ginoga et al., (2022)	Kompetensi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 1.2 menunjukkan variasi hasil penelitian terkait pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Secara umum, sebagian besar penelitian menemukan bahwa kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat juga penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut, meskipun positif, tidak signifikan. Perbedaan ini mengisyaratkan adanya variabel lain yang mungkin berperan dalam memperkuat atau memediasi hubungan tersebut, salah satunya adalah komitmen organisasi. Dengan demikian, meskipun pegawai memiliki kecerdasan emosional dan kompetensi yang tinggi, kinerja mereka mungkin hanya akan meningkat secara signifikan jika disertai dengan tingkat komitmen organisasi yang kuat. Komitmen organisasi dapat bertindak sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kecerdasan emosional dan kompetensi dengan kinerja pegawai.

Komitmen organisasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan upaya demi kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi (Saadeh & Suifan, 2020). Komitmen organisasi berperan penting sebagai mediasi karena dapat memperkuat dampak kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, cenderung termotivasi untuk mengaplikasikan kecerdasan emosional dan kompetensi mereka secara optimal dalam pekerjaan. Komitmen ini

mendorong pegawai untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga kecerdasan emosional dan kompetensi mereka berkontribusi secara lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja. Komitmen organisasi yang kuat, potensi kecerdasan emosional dan kompetensi pegawai bisa memungkinkan terealisasi dalam kinerja yang optimal. komitmen yang tinggi dapat membawa dampak positif terhadap kinerja, karena pegawai yang merasa terikat cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja optimal.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Edward & Purba (2020); Sugiono & Ulfa (2021); dan Zhang (2024) yang menyatakan jika komitmen organisasi dapat memediasi atau memperkuat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Sugiono & Ulfa (2021); Viji et al., (2022); dan Hasan et al., (2023) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi atau memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, menunjukkan adanya permasalahan mengenai nilai indeks capaian kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang masih belum memenuhi target terutama pada indikator pengelolaan keuangan yang sedikit di bawah 100. Namun, target kinerja yang diharapkan oleh pimpinan adalah 120% sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Meskipun capaian kinerja sudah baik, peningkatan masih diperlukan agar target yang lebih tinggi tersebut dapat tercapai, selaras dengan visi dan misi organisasi. Permasalahan lainnya juga ditunjukkan dari *research gap* atau

perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Rumusan masalah yang diangkat adalah bagaimana peran kecerdasan emosional dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai?, sehingga pertanyaan yang dirumuskan adalah:

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menguji model keterkaitan antara kecerdasan emosional dan kompetensi dengan komitmen organisasi dan kinerja pegawai, sedangkan tujuan khususnya antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia terutama teori-teori kecerdasan emosional, kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

1.4.2. Segi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan juga sebagai bahan evaluasi dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan seseorang untuk mengelola emosi, baik yang ada pada dirinya sendiri maupun pada orang lain, serta memanfaatkan kemampuan ini untuk memandu tindakan dan pemikiran. Kemampuan ini sangat penting untuk meraih kesuksesan dalam berbagai tugas pekerjaan dan berkontribusi pada peningkatan kinerja yang lebih efektif. Keterampilan ini juga berperan dalam menentukan kualitas hasil kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja keseluruhan di tempat kerja. Kecerdasan emosional mencakup kemampuan untuk mengenali perasaan pribadi dan orang lain, memotivasi diri, serta mengelola emosi dalam diri sendiri dan dalam interaksi dengan orang lain (Goleman, 2018).

Kecerdasan emosional juga didefinisikan sebagai kecerdasan tentang kesadaran diri dan mengelola perasaan dan emosi, peka dan mempengaruhi orang lain, memotivasi dan menyeimbangkan motivasi dan pemantauan diri untuk mencapai intuisi, ketelitian dan perilaku etis (Tyng et al., 2017). Kecerdasan emosional adalah kemampuan individu untuk memantau emosinya sendiri dan orang lain, membedakan antara dampak negatif dan positif dari emosi serta memandu pikiran dan tindakan seseorang dengan menggunakan informasi emosional yang dikumpulkan (Santos et al., 2018). Kecerdasan emosional sebagai

kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan juga untuk menjaga agar beban stres tidak akan melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati, dan berdoa (Robbins & Judge, 2018).

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengidentifikasi, mengekspresikan, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi (Kotsou et al., 2019). Kecerdasan emosional merupakan pembentukan emosi yang mencakup keterampilan pengendalian dan kesiapan diri menghadapi segala ketidakpastian untuk mencapai tujuan membangun hubungan yang produktif dan mencapai kesuksesan (Pohan et al., 2020). Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengendalikan emosi dirinya, membedakan suatu emosi dengan lainnya, dan menggunakan informasi tersebut untuk menuntun proses berfikir dan berperilaku seseorang (Andriana et al., 2022).

Berdasarkan berbagai definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, mengelola, dan menggunakan emosi, baik pada diri sendiri maupun orang lain, sebagai panduan untuk berpikir dan bertindak, dan melibatkan pengendalian diri, empati, motivasi, serta kemampuan untuk menjaga keseimbangan emosional dalam menghadapi situasi yang penuh tantangan.

Kecerdasan emosional menurut Goleman (2018) terbagi dalam lima komponen, diantaranya adalah (1) Kesadaran diri, yaitu kemampuan seseorang mengenali perasaan dirinya sendiri dan dapat mengenali kekuatan dan kelemahan sendiri; (2) Pengaturan diri, yaitu kemampuan seseorang agar dapat mengelola

emosi personal. (3) Motivasi, sebagai dorongan yang memobilisasi seseorang agar dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai seperti kinerja yang maksimal. (4) Empati, sebagai kemampuan untuk memahami serta untuk mengetahui perasaan yang dimiliki orang lain agar dapat menyesuaikan diri dengan baik dan juga mampu meningkatkan hubungan saling percaya dengan banyak pihak; dan (5) Keterampilan sosial, yaitu kemampuan untuk mengatur emosi lebih baik saat berkorelasi dengan pihak lain, dengan cermat mampu membaca kondisi, serta berkomunikasi dengan lebih lancar.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kecerdasan emosional pada penelitian ini diambil dari beberapa teori dari Mayer et al., Bar-On, dan Goleman (2018), diantaranya adalah:

1. Kemampuan mengelola emosi sendiri, sejauh mana seseorang mampu mengendalikan reaksi emosional dan menyesuaikannya dengan situasi.
2. Penggunaan emosi dalam pengambilan keputusan, berkaitan dengan suatu kemampuan individu untuk menggunakan informasi emosional dalam proses pengambilan keputusan.
3. Kemampuan mengelola konflik emosional, mengenai bagaimana seseorang mengelola konflik emosional dengan cara yang produktif dan sehat.
4. Empati, sejauh mana seseorang mampu merasakan dan memahami perasaan orang lain, menjalin hubungan yang baik dengan orang lain.
5. Motivasi emosional, berkaitan dengan kemampuan untuk menggunakan emosi sebagai sumber motivasi, energi, dan ketekunan dalam mencapai tujuan.

2.1.2. Kompetensi

Kompetensi menjadi konsep penting dalam berbagai disiplin ilmu, terutama dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan efektif dalam lingkungan kerja. Konsep ini semakin mendapatkan perhatian karena organisasi terus berusaha meningkatkan kinerja individu dan tim untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis tetapi juga kemampuan interpersonal yang mempengaruhi interaksi sosial dan kerja sama di tempat kerja. Dengan pemahaman yang mendalam tentang kompetensi, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan merancang program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas keseluruhan (Boyatzis, 2008).

Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) (Edison et al., 2018). Kompetensi adalah seperangkat karakteristik pengetahuan, keterampilan, sikap, kecerdasan, dan pandangan tentang kepentingan diri sendiri untuk melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif (Mahmood et al., 2018). Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang terdiri dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan aturan atau kebijakan organisasi agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Suantara et al., 2020).

Kompetensi adalah karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja (Purwanto & Nugroho, 2021). Sutrisno menyatakan bahwa kompetensi sebagai kombinasi yang mencakup tugas, keterampilan, sikap, dan penghayatan sumber daya manusia organisasi untuk melaksanakan tugas pekerjaan oleh yang dibebankan oleh organisasi (Pramono & Prahiawan, 2022).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan kompetensi adalah kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efisien dan efektif, dan tidak hanya melibatkan aspek teknis, tetapi juga mencakup karakteristik perilaku yang mendukung kinerja optimal dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

Indikator yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi dalam penelitian ini, antara lain Vijn et al., (2022):

1. Pengetahuan, berkaitan dengan cara melakukan identifikasi dan pembelajaran sesuai kebutuhan dengan efektif dan efisien di perusahaan.
2. Pemahaman, berkaitan dalam kognitif dan afektif yang dimiliki oleh karyawan, dalam melaksanakan pekerjaan harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan, berkaitan dengan sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

4. Keterampilan, berkaitan dengan potensi keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja.
5. Nilai, berkaitan dengan standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.

2.1.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan dalam sebuah organisasi. Konsep ini mencakup sejauh mana seorang karyawan merasa terikat secara emosional dan psikologis terhadap organisasinya, serta kesediaannya untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi sering kali dikaitkan dengan tingkat keterlibatan karyawan, motivasi, dan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi, sehingga berdampak pada retensi dan produktivitas karyawan. Pemahaman yang mendalam tentang komitmen organisasi membantu para pemimpin dan manajer dalam merancang strategi efektif untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keberhasilan jangka panjang (Meyer & Allen, 1991).

Komitmen organisasi adalah sikap seseorang yang menunjukkan loyalitas terhadap suatu organisasi dan proses dimana seseorang mengungkapkan kepeduliannya terhadap organisasi (Luthans, 2018). Komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2018).

Komitmen organisasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan upaya demi kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi (Saadeh & Suifan, 2020). Komitmen organisasi adalah suatu kondisi dimana seorang individu mempunyai dorongan atau keinginan untuk tetap berada dalam suatu organisasi dan meyakini nilai-nilai organisasi (Sutiyem et al., 2020). Komitmen organisasi mengacu pada perilaku atau psikologi karyawan yang ditandai dengan hubungan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja, dan selanjutnya berkontribusi terhadap keinginan mereka untuk tetap setia pada organisasi (Shim *et al.*, 2015).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap dan kesediaan individu untuk secara aktif berpartisipasi dalam organisasi dengan menunjukkan loyalitas, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, dan mencerminkan keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk terus berkontribusi dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Nahita & Saragih (2021) dalam jurnal penelitiannya yang mengutip dari Allen dan Meyer menulis ada tiga komponen komitmen organisasi, antara lain:

1. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat terus bekerja dengan organisasi karena mereka menginginkannya.
2. Komitmen berkelanjutan mengacu pada kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Karyawan yang hubungan utamanya dengan

organisasi didasarkan pada komitmen berkelanjutan tetap karena mereka membutuhkannya.

3. Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus bertahan dengan organisasi.

Komitmen organisasi dalam penelitian memiliki dimensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Sopiah, 2018):

1. Kesediaan karyawan, dimana terdapat keinginan karyawan untuk berusaha keras mencapai kepentingan organisasi.
2. Loyalitas karyawan, dimana karyawan ingin terus dapat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, untuk terus menjadi bagian dari organisasi.
3. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan perasaan bangga karyawan pernah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dari hidupnya.

Komitmen organisasi dalam penelitian akan diukur dengan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Alwali & Alwali (2022) dan Edward & Purba (2020), antara lain:

1. Kesetiaan karyawan terhadap organisasi, mencerminkan hubungan jangka panjang yang diinginkan oleh organisasi, memastikan pegawai berkomitmen terhadap tujuan organisasi.
2. Keyakinan karyawan pada nilai dan tujuan organisasi, memahami dan percaya pada nilai organisasi akan lebih cenderung berkontribusi secara aktif untuk mencapai tujuan.

3. Keterlibatan emosional dalam pencapaian tujuan organisasi, adalah kunci untuk memastikan karyawan secara proaktif terlibat dalam setiap proses, baik dalam tugas sehari-hari maupun tujuan besar organisasi.
4. Kesiapan karyawan memberikan upaya ekstra demi kesuksesan organisasi, kesiapan ini menunjukkan dedikasi dan motivasi yang lebih tinggi dari karyawan untuk memberikan yang terbaik.
5. Tingkat identifikasi karyawan dengan nilai-nilai organisasi, mengukur seberapa jauh pegawai merasa selaras dengan budaya dan nilai organisasi, yang mempengaruhi keterlibatan jangka panjang.

2.1.4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat menjadi faktor yang penting bagi suatu organisasi, karena kinerja seorang pegawai sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi. Kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga menghasilkan kerja yang baik. Kinerja sebagai capaian dari suatu proses yang merujuk dan diukur selama periode waktu tertentu dan didasarkan atas ketentuan serta juga kesepakatan yang sudah ditentukan (Edison et al., 2018). Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang mencakup baik kualitas dan kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja dari pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan

kepada pegawai tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam organisasi (Ritonga & Sipahutar, 2023). Kinerja pegawai juga didefinisikan sebagai tingkat efektivitas yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Udin, 2023). Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu atau sekelompok individu dalam organisasi, yang mencakup kualitas dan kuantitas tugas yang dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi secara sah, tidak melanggar hukum tujuan organisasi secara moral dan etika (Ibrahim et al., 2022).

Kinerja pegawai adalah kombinasi dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai dalam memenuhi tanggung jawab yang diberikan, mencerminkan keberhasilan penyelesaian tugas dan tanggung jawab melalui aktivitas mereka dalam jangka waktu tertentu (Lubis et al., 2023). Kinerja pegawai merujuk pada hasil atau tingkat keberhasilan dari aktivitas yang dilakukan oleh pegawai dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu (Sigalingging & Pakpahan, 2021).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh individu atau sekelompok individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, dan mencerminkan tingkat efektivitas, efisiensi, dan keberhasilan pegawai dalam memenuhi peran mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, serta kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Indikator yang akan digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini diambil dari jurnal penelitian Alwali & Alwali (2022) meliputi:

1. Produktivitas kerja, berkaitan dengan seberapa banyak tugas atau pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi.
2. Kualitas hasil kerja, berkaitan dengan seberapa baik dan teliti hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan, mencerminkan kepatuhan terhadap standar kerja yang tinggi dan minimnya kesalahan.
3. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, menunjukkan manajemen waktu yang efektif.
4. Efisiensi dalam menggunakan sumber daya, berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk memanfaatkan alat, bahan, waktu, dan tenaga kerja dengan optimal, sehingga menghasilkan output maksimal dengan input minimal.
5. Inisiatif dalam bekerja, berkaitan dengan seberapa proaktif karyawan dalam menyelesaikan masalah, mengambil keputusan, dan melakukan pekerjaan tambahan tanpa perlu menunggu instruksi langsung dari atasan.

2.2. Hubungan antar Variabel

2.2.1. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi

Pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih mampu mengenali, memahami, dan mengelola emosi mereka sendiri serta emosi orang lain dalam lingkungan kerja. Kemampuan ini memungkinkan mereka untuk lebih

efektif dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan, sehingga menciptakan hubungan yang lebih harmonis dan mendukung dalam organisasi. Pegawai yang memiliki kecerdasan emosional tinggi biasanya juga memiliki empati yang besar, yang membantu memahami kebutuhan dan tujuan organisasi, serta menyelaraskan kepentingan pribadi mereka dengan kepentingan organisasi. Hal ini mengarah pada peningkatan loyalitas dan kesediaan untuk berkontribusi lebih banyak demi keberhasilan organisasi. Kecerdasan emosional memainkan peran kunci dalam memperkuat komitmen terhadap organisasi.

Penelitian Edward & Purba (2020) menjelaskan bahwa dalam penelitiannya menyebutkan adanya kecerdasan emosional yang dimiliki pegawai memberikan dampak positif terhadap peningkatan komitmen organisasi. Penelitian dari Sugiono & Ulfa (2021) menemukan hasil bahwa dengan semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki oleh pegawai memberikan dampak positif terhadap meningkatnya komitmen organisasi. Hasil penelitian Zhang (2024) menjelaskan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.2.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi

Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik merasa lebih percaya diri dalam peran mereka, sehingga meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja. Kompetensi yang tinggi juga berkontribusi pada pemecahan masalah yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih tepat, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan organisasi. Pegawai merasa

mampu berkontribusi secara signifikan dan efektif, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi. Pegawai merasa lebih terhubung dengan tujuan dan nilai organisasi karena mereka melihat kontribusi mereka sebagai penting dan berdampak. Organisasi yang menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dapat memperkuat rasa komitmen mereka, karena pegawai merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan karirnya.

Penelitian Sugiono & Ulfa (2021) menjelaskan bahwa dengan pegawai yang mempunyai kompetensi semakin baik dan semakin tinggi dapat memberikan kontribusi positif terhadap meningkatnya komitmen pegawai terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Vijn et al., (2022) menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hasil dari penelitian Hasan et al., (2023) menjelaskan bahwa dengan semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2.2.3. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai

Kecerdasan emosional yang melibatkan kemampuan individu mengelola emosi mereka sendiri dan emosi orang lain, serta untuk menggunakan emosi sebagai panduan dalam tindakan dan pengambilan keputusan dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi seringkali mampu menyesuaikan diri lebih baik dengan lingkungan kerja yang berubah-ubah. Pegawai dengan kecerdasan

emosional yang tinggi juga cenderung memiliki komunikasi yang lebih efektif, baik dalam mengartikulasikan ide-ide maupun dalam menyelesaikan masalah antarpersonil. Pegawai yang lebih sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan mampu mempengaruhi dengan lebih baik, yang dapat memengaruhi kualitas kerja mereka sendiri maupun tim kerja. Dengan demikian, kecerdasan emosional yang tinggi pada pegawai sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja karena kemampuan pegawai dalam mengelola emosi, berinteraksi secara efektif, dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang beragam dan dinamis.

Penelitian Edward & Purba (2020) menjelaskan bahwa dalam penelitiannya menyebutkan adanya kecerdasan emosional yang dimiliki pegawai memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian dari Sugiono & Ulfa (2021) menemukan hasil bahwa dengan semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki oleh pegawai memberikan dampak positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Penelitian Alwali & Alwali (2022), menjelaskan bahwa dengan tingginya kecerdasan emosional yang dimiliki oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan pegawai. Hasil penelitian Liao et al., (2022) dan Zhang (2024) menjelaskan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan:

H3 : Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik dan dalam waktu yang lebih singkat, berkat pemahaman mendalam mereka tentang pekerjaan dan kemampuan untuk

menerapkan solusi yang tepat. Kompetensi yang baik juga meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan dan masalah yang muncul dalam pekerjaan, serta dalam beradaptasi dengan perubahan dan inovasi. Pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan lebih mampu mencapai hasil yang diharapkan dan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja pegawai secara keseluruhan.

Penelitian Swanson et al., (2020) menjelaskan bahwa dengan pegawai yang mempunyai kompetensi semakin baik dan semakin tinggi dapat memberikan kontribusi positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono & Ulfa (2021) menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil dari penelitian Vijn et al., (2022) menjelaskan bahwa dengan semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki pegawai akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Hasan et al., (2023) dan Nelly et al., (2024) yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi menunjukkan tingkat keterikatan, loyalitas, dan identifikasi seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Pegawai yang

memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pada saat pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk memenuhi komitmen mereka terhadap perusahaan. Hal ini dapat mengarah pada loyalitas pegawai terhadap perusahaan, yang pada gilirannya menciptakan rasa tanggung jawab dan ketergantungan terhadap perusahaan. tingkat komitmen yang semakin tinggi dari seseorang terhadap tugasnya, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai, yang pada akhirnya dapat menghasilkan penilaian yang lebih tinggi. Komitmen terhadap organisasi memiliki dampak signifikan pada kinerja pegawai, karena semakin tinggi komitmen tersebut, semakin tinggi juga kinerja pegawai.

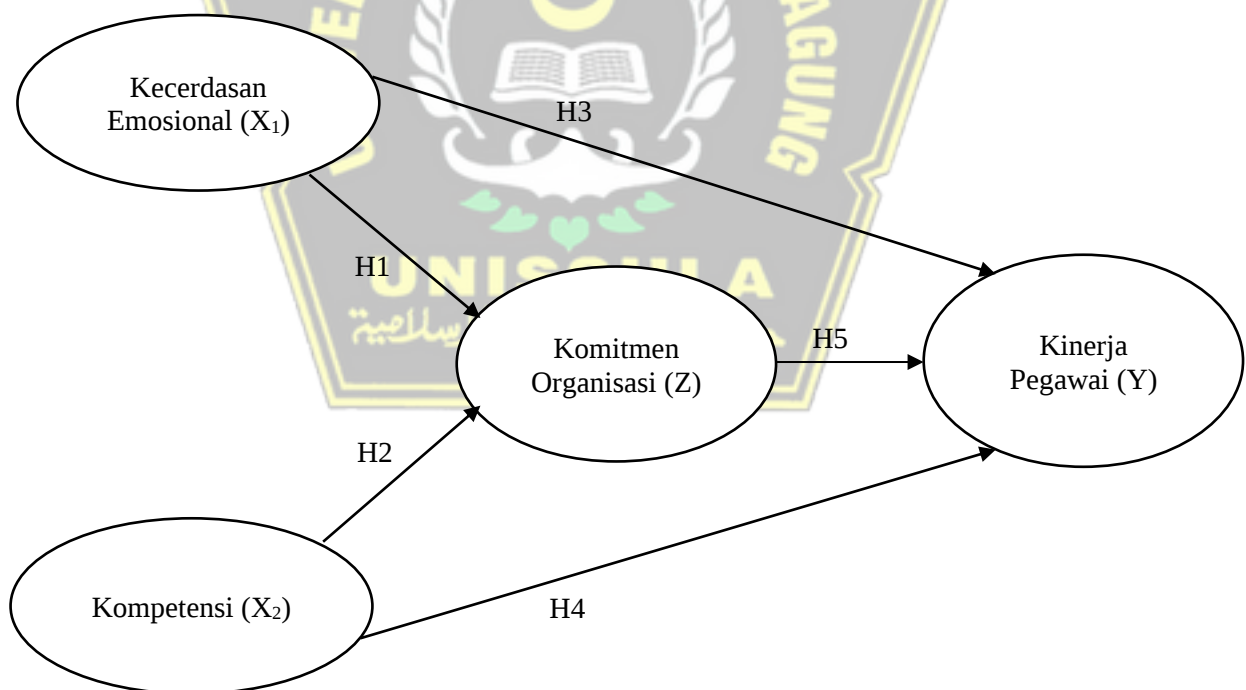
Penelitian yang dilakukan Edward & Purba (2020) mengemukakan bahwa dengan adanya tingkat komitmen semakin tinggi dari seorang pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak positif terhadap kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Penelitian Sugiono & Ulfa (2021) menjelaskan bahwa dengan komitmen organisasi yang semakin meningkat akan memberikan kontribusi positif pada peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Penelitian Vijn et al., (2022) menjelaskan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan yang dihasilkan oleh pegawai secara keseluruhan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Hasan et al., (2023) dan Zhang (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3. Model Empirik Penelitian

Model empirik akan menunjukkan kerangka berpikir dalam suatu penelitian, dan biasanya dapat diartikan sebagai kerangka hubungan antara konsep yang akan diteliti atau akan diukur dalam suatu penelitian. Pada kerangka berpikir ini, menunjukkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel intervening, variabel bebas dan variabel intervening terhadap variabel terikat. Pengembangan model penelitian memberikan gambaran mengenai pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Kecerdasan emsional yang dimiliki oleh pegawai dapat memberikan peran penting dalam mengelola emosi pegawai dalam bekerja. Oleh sebab itu, dengan

kecerdasan emosional yang tinggi dari pegawai akan memberikan dampak positif terhadap komitmen organisasi, dan pada akhirnya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi yang tinggi dari seorang pegawai akan sangat berarti bagi suatu instansi. Hal ini karena dengan kompetensi tinggi, maka pegawai memiliki suatu kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, dan pemahaman yang baik dalam bekerja, sehingga akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi yang akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah jenis *explanatory research*, yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel dalam suatu fenomena. Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi mengapa dan bagaimana suatu fenomena terjadi. Tujuan utama dari *explanatory research* adalah untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya dan memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai mekanisme yang mendasari hubungan antara variabel-variabel yang diamati (Sekaran & Bougie, 2020).

Penelitian ini juga memiliki sifat hubungan kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Hal ini karena dalam penelitian terdapat beberapa variabel, yaitu variabel independen, dan variabel dependen. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan empat variabel yaitu variabel independen yang terdiri dari kecerdasan emosional (X_1) dan kompetensi (X_2), variabel intervening komitmen organisasi (Z), dan variabel dependen kinerja pegawai (Y).

3.2. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2019) mendefinisikan populasi sebagai generalisasi yang terdiri atas objek ataupun subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti sebagai objek/subjek untuk dipelajari dan selanjutnya akan ditarik kesimpulannya. Arikunto (2019) mendefinisikan populasi sebagai

keseluruhan subjek penelitian. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang dengan jumlah 109 orang pegawai.

Mengingat jumlah populasi pada penelitian ini hanya 109 orang pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian. Oleh sebab itu, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 109 responden.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data memiliki peran yang sangat penting dalam penelitian karena menentukan jenis dan metode pengumpulan data yang akan digunakan. Ada dua jenis sumber data utama, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer merujuk pada data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya (Sugiyono, 2019). Data primer akan dikumpulkan dari pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019). Data sekunder dapat berupa laporan, buku, artikel, jurnal dan informasi lainnya yang relevan dengan penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan suatu prosedur pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara memberikan sekumpulan pertanyaan atau penjelasan yang tersusun kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini, kuesioner yang akan diberikan kepada responden bersifat sebagai pertanyaan tertutup, dimana kuesioner tersebut sampai saat ini menyajikan pertanyaan yang harus dijawab oleh responden secara terorganisir tentang reaksi yang akan diberikan. Skala yang digunakan adalah Skala Likert, yang merupakan skala yang bergantung pada jumlah perspektif responden dalam menanggapi pertanyaan yang diidentifikasi dengan petunjuk ide atau variabel yang diperkirakan (Sugiyono, 2019). Skala *Likert* dalam penelitian yaitu :

Tabel 3.1
Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2019.

3.5. Variabel dan Indikator

Definisi operasional merujuk pada proses menetapkan konstruk sehingga dapat diukur secara konkret. Hal ini menjelaskan metode spesifik yang digunakan untuk mengukur konstruk tersebut, memungkinkan peneliti lain untuk mengulangi pengukuran dengan cara yang serupa atau meningkatkan metode pengukuran

konstruk tersebut (Indriantoro & Supomo, 2018). Ringkasan definisi operasional variabel dalam riset kali ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Definisi Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	Kecerdasan emosional (X1)	Kemampuan seseorang untuk mengenali, mengelola, dan menggunakan emosi, baik pada diri sendiri maupun orang lain, sebagai panduan untuk berpikir dan bertindak, dan melibatkan pengendalian diri, empati, motivasi, serta kemampuan untuk menjaga keseimbangan emosional dalam menghadapi situasi yang penuh tantangan	1. Kemampuan mengelola emosi sendiri 2. Penggunaan emosi dalam pengambilan keputusan 3. Kemampuan mengelola konflik emosional 4. Empati 5. Motivasi emosional	Goleman (2018)
2.	Kompetensi (X2)	Kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efisien dan efektif, dan tidak hanya melibatkan aspek teknis, tetapi juga mencakup karakteristik perilaku yang mendukung kinerja optimal dalam mencapai tujuan strategis organisasi	1. Pengetahuan 2. Pemahaman 3. Kemampuan 4. Keterampilan 5. Nilai	Vijh et al., (2022)
3.	Komitmen Organisasi (Z)	Sikap dan kesediaan individu untuk secara aktif berpartisipasi dalam organisasi dengan menunjukkan loyalitas, menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, dan mencerminkan keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk terus berkontribusi dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan	1. Kesetiaan karyawan terhadap organisasi. 2. Keyakinan karyawan pada nilai dan tujuan organisasi. 3. Keterlibatan emosional dalam pencapaian tujuan organisasi. 4. Kesiapan karyawan memberikan upaya ekstra demi kesuksesan organisasi. 5. Tingkat identifikasi karyawan dengan nilai-nilai organisasi	Alwali & Alwali (2022) dan Edward & Purba (2020)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh individu atau sekelompok individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, dan mencerminkan tingkat efektivitas, efisiensi, dan keberhasilan pegawai dalam memenuhi peran mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, serta kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan	1. Produktivitas kerja 2. Kuantitas hasil kerja 3. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas 4. Efisiensi dalam menggunakan sumber daya 5. Inisiatif dalam bekerja	Alwali & Alwali (2022)

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, serta masa kerja responden. Sedangkan untuk analisis deskriptif variabel akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel kecerdasan emosional, kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

3.6.2. Analisis Inferensial

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) merupakan salah satu klasifikasi dari metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel dan model struktural (*structural*

model) menganalisis data dan hipotesis penelitian. Metode pengukuran menggunakan SEM-PLS dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

1. Membangun model berdasarkan telaah teoretis yang kuat.
2. Membuat diagram jalur yang menghubungkan variabel-variabel yang akan digunakan setelah mengembangkan diagram jalur sehingga menjadi lebih mudah dalam menginterpretasikan hubungan dari model yang dikembangkan pada penelitian teoritis.

3. Langkah berikutnya adalah melakukan penujian instrumen penelitian

1) Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* ≥ 0.7 adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk maupun menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017). Selain itu juga dilakukan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2021).

Discriminant Validity dari model pengukuran refleksif dapat dihitung dengan cara membandingkan besarnya nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Apabila nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ lebih tinggi dari pada nilai korelasi di antara variabel laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai (Haryono, 2017).

2) Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Ghozali, 2021). Pengukuran reliabilitas konstruk dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,70 (Ghozali, 2021).

4. Melakukan uji model atau Goodness of Fit, yang meliputi:

1) Uji *R-Square* (R^2)

Pengukuran persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi *R-Square* (R^2) antara satu dan nol, dimana nilai *R-Square* (R^2) yang mendekati satu memberikan persentase pengaruh yang besar. Kriteria R^2 terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai R^2 0,67, 0,33 dan 0,19 sebagai substansial, sedang dan lemah (Ghozali, 2021).

2) Uji *f-Square* (f^2)

Pengujian *f-Square* dilakukan untuk mengetahui pengaruh relatif dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Menurut Ghozali (2021), kriteria pengukuran *f-Square* sebagai berikut:

- a) Nilai f^2 0,35 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh besar.

- b) Nilai f^2 0,15 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh menengah atau sedang.
- c) Nilai f^2 0,02 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh kecil.

3) *Q Square* (Q^2)

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q square*. *Q-Square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance* (Ghozali, 2021). Besarnya Q^2 yang didapat dari $(1 - SSE/SSO)$. SSE adalah *Sum Square Error* dan SSO adalah *Sum Square Observation*.

5. Analisis *Path Coefficient*

Path Coefficient merupakan suatu model analisis jalur yang sistematis untuk membandingkan berbagai jalur yang bisa memengaruhi secara langsung atau tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2021).

6. Melakukan uji hipotesis

Pengujian seluruh hipotesis penelitian menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Model yang diuji dapat mempergunakan asumsi bahwa data tidak harus berdistribusi normal, skala pengukuran dapat berupa nominal, ordinal, interval maupun rasio. Jumlah sampel tidak harus besar dan indikator tidak harus dalam bentuk reflektif karena dapat pula berbentuk formatif (Ghozali,

2021). Penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel untuk melakukan resampling kembali. Hair et al., (2014) menjelaskan dalam menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 500. Beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200 - 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali, 2021).

Uji hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan uji statistik t, yaitu untuk menguji signifikansi variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ (1.96) pada taraf signifikansi 5% maka diterima atau signifikan (Ghozali, 2021).

7. Melakukan Uji Mediasi

Indirect effects adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent eksogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Uji ini menggunakan nilai pada tabel *specific indirect effects* dari proses *bootstrap*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan dimulai dari proses pengumpulan data menggunakan kuesioner yang mencakup berbagai variabel, seperti kecerdasan emosional, kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Setelah data terkumpul, data tersebut diolah menjadi bentuk tabulasi dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Langkah selanjutnya adalah mempresentasikan hasil penelitian dengan diawali analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta mendeskripsikan variabel melalui tabel distribusi frekuensi. Proses analisis data kemudian dilanjutkan untuk menguji pengaruh variabel kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Analisis Deskriptif Responden

Profil responden menjadi bagian yang penting dalam penelitian ini karena memberikan gambaran mengenai karakteristik individu yang menjadi subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 109 pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang, yang terletak di Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Data demografis responden dikumpulkan melalui kuesioner dan mencakup empat aspek utama, yaitu jenis kelamin, rentang usia, tingkat pendidikan yang telah ditempuh, serta lama masa kerja masing-masing

responden. Berikut ini disajikan hasil lengkap mengenai karakteristik demografis responden:

Tabel 4.1
Analisis Deskriptif Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	42	38,5
	Laki-Laki	67	61,5
	Total	109	100
Usia	21 – 25 tahun	2	1,8
	26 – 30 tahun	20	18,3
	31 – 35 tahun	12	11,0
	36 – 40 tahun	33	30,3
	41 – 45 tahun	19	17,4
	46 – 50 tahun	11	10,1
	> 50 tahun	12	11,0
	Total	109	100
Pendidikan	Diploma	25	22,9
	Sarjana	63	57,8
	Pascasarjana	21	29,3
	Total	109	100
Lama Kerja	01 – 05 tahun	2	1,8
	06 – 10 tahun	28	25,7
	11 – 15 tahun	15	13,8
	16 – 20 tahun	29	26,6
	21 – 25 tahun	16	14,7
	26 – 30 tahun	13	11,9
	> 30 tahun	6	5,5
	Total	109	100

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 109 pegawai KPP Madya Dua Semarang didominasi oleh laki-laki sebanyak 67 orang (61,5%), sedangkan perempuan hanya sebanyak 42 orang (38,5%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di KPP Madya Dua Semarang adalah laki-laki, yang dapat mencerminkan kecenderungan profesi atau peran di lingkungan kerja tersebut lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki.

Kelompok usia terbesar adalah 36–40 tahun, sebanyak 33 orang (30,3%), sedangkan kelompok usia terkecil adalah 21–25 tahun, hanya 2 orang (1,8%). Artinya, mayoritas pegawai berada pada usia yang produktif dan matang dalam bekerja, di mana individu pada rentang usia ini biasanya memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak, kemampuan untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan, serta stabilitas emosional. Kelompok usia yang lebih muda relatif lebih sedikit menunjukkan adanya peluang regenerasi yang terbatas di instansi ini.

Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan sarjana, sebanyak 63 orang (57,8%), sedangkan tingkat pendidikan diploma hanya 25 orang (22,9%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki kualifikasi pendidikan tinggi yang dapat mendukung kompetensi mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan keahlian spesifik.

Mayoritas responden memiliki masa kerja 16–20 tahun, sebanyak 29 orang (26,6%), sementara masa kerja terendah adalah 1–5 tahun, hanya 2 orang (1,8%). Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, yang biasanya berkaitan dengan kemampuan lebih baik dalam memahami proses kerja dan kontribusi yang signifikan terhadap organisasi.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis variabel deskriptif bertujuan untuk memahami respon responden terhadap variabel kecerdasan emosional, kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Untuk menggambarkan jawaban responden secara deskriptif, nilai indeks dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)$$

Di mana:

F1 : frekuensi responden yang memilih jawaban 1.

F2 : frekuensi responden yang memilih jawaban 2.

F3 : frekuensi responden yang memilih jawaban 3.

F4 : frekuensi responden yang memilih jawaban 4.

F5 : frekuensi responden yang memilih jawaban 5.

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 5, angka indeks yang dihasilkan $(1 \times 109) : 5 = 21,8$, hingga $(5 \times 109) : 5 = 109$, dengan rentang nilai sebesar $109 - 21,8 = 87,2$. Kriteria yang digunakan tiga kotak (*Three-box Method*), rentang 87,2 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 29,07 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks tanggapan responden, adalah sebagai berikut :

$21,80 - 50,87 = \text{Rendah}$

$50,88 - 79,94 = \text{Sedang}$

$79,95 - 109,00 = \text{Tinggi}$

Hasil analisis statistik dari variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.1.2.1. Variabel Kecerdasan Emosional

Tanggapan responden terhadap variabel kecerdasan emosional diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kemampuan mengelola emosi sendiri	0	0	0	0	7	21	68	272	34	170	92,60	Tinggi
Penggunaan emosi dalam pengambilan keputusan	0	0	0	0	7	21	68	272	34	170	92,60	Tinggi
Kemampuan mengelola konflik emosional	0	0	0	0	6	18	69	276	34	170	92,80	Tinggi
Empati	0	0	2	4	12	36	70	280	25	125	89,00	Tinggi
Motivasi emosional	0	0	2	4	10	30	71	284	26	130	89,60	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											91,32	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.2 menunjukkan nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kecerdasan emosional adalah 91,32, yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, responden memiliki tingkat kecerdasan emosional yang baik. Nilai indeks yang tinggi tersebut mencerminkan bahwa responden mampu mengelola emosi secara efektif, baik dalam situasi individu maupun interpersonal, serta menunjukkan empati dan motivasi yang tinggi dalam mengarahkan emosi untuk mendukung pengambilan keputusan dan mengatasi konflik emosional.

Nilai tertinggi terdapat pada indikator kemampuan mengelola konflik emosional dengan indeks 92,80, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator empati dengan indeks 89,00. Hal ini menunjukkan bahwa responden paling unggul dalam menangani konflik emosional, yang dapat berarti mereka mampu menjaga

hubungan interpersonal tetap baik meskipun terjadi ketegangan atau perbedaan pendapat. Sebaliknya, meskipun empati juga tergolong tinggi, nilai ini sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, yang mungkin menunjukkan bahwa beberapa responden masih menghadapi tantangan dalam memahami dan merasakan emosi orang lain.

4.1.2.2. Variabel Kompetensi

Tanggapan responden terhadap variabel kompetensi diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Pengetahuan	0	0	2	4	10	30	71	284	26	130	89,60	Tinggi
Pemahaman	0	0	0	0	5	15	76	304	28	140	91,80	Tinggi
Kemampuan	0	0	0	0	3	9	75	300	31	155	92,80	Tinggi
Keterampilan	0	0	0	0	6	18	73	292	30	150	92,00	Tinggi
Nilai	0	0	0	0	4	12	75	300	30	150	92,40	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											91,72	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kompetensi adalah 91,72, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kompetensi yang baik dalam aspek-aspek yang diukur. Nilai indeks rata-rata tersebut mencerminkan bahwa responden secara umum telah memiliki kapasitas yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif, didukung oleh pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan yang memadai.

Nilai tertinggi terdapat pada indikator kemampuan dengan indeks 92,80, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator pengetahuan dengan indeks 89,60. Hal ini mengindikasikan bahwa responden sangat unggul dalam menunjukkan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau menyelesaikan tugas dengan baik. Sementara itu, meskipun indikator pengetahuan berada pada nilai terendah, indeksnya tetap berada dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa responden memiliki pengetahuan yang memadai terkait bidang tugas mereka, meskipun mungkin ada ruang untuk peningkatan dalam penguasaan aspek-aspek pengetahuan tertentu.

4.1.2.3. Variabel Komitmen Organisasi

Tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kesetiaan karyawan terhadap organisasi.	0	0	0	0	7	21	76	304	26	130	91,00	Tinggi
Keyakinan karyawan pada nilai dan tujuan organisasi.	0	0	0	0	8	24	75	300	26	130	90,80	Tinggi
Keterlibatan emosional dalam pencapaian tujuan organisasi.	0	0	2	4	12	36	76	304	19	95	87,80	Tinggi
Kesiapan karyawan memberikan upaya ekstra demi kesuksesan organisasi.	0	0	0	0	8	24	76	304	25	125	90,60	Tinggi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Tingkat identifikasi karyawan dengan nilai-nilai organisasi	0	0	0	0	8	24	75	300	26	130	90,80	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											90,20	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi adalah 90,20, yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden memiliki kesetiaan terhadap organisasi, keyakinan pada nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan emosional dalam pencapaian tujuan organisasi, kesiapan memberikan upaya ekstra, dan tingkat identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi. Tingginya nilai rata-rata ini mencerminkan bahwa responden secara aktif terlibat dan memiliki ikatan emosional yang positif dengan organisasi, yang mendorong mereka untuk berkontribusi demi kesuksesan organisasi.

Nilai tertinggi terdapat pada indikator kesetiaan karyawan terhadap organisasi dengan indeks 91,00, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator keterlibatan emosional dalam pencapaian tujuan organisasi dengan indeks 87,80. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat loyalitas yang sangat tinggi terhadap organisasi, yang mencerminkan hubungan yang kuat antara individu dan organisasi. Di sisi lain, meskipun keterlibatan emosional memiliki indeks yang sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, nilai ini tetap tergolong tinggi, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih cukup terlibat secara emosional dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai

Tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Produktivitas kerja	0	0	0	0	6	18	72	288	31	155	92,20	Tinggi
Kuantitas hasil kerja	0	0	0	0	6	18	75	300	28	140	91,60	Tinggi
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas	0	0	0	0	7	21	74	296	28	140	91,40	Tinggi
Efisiensi dalam menggunakan sumber daya	0	0	2	4	13	39	70	280	24	120	88,60	Tinggi
Inisiatif dalam bekerja	0	0	2	4	14	42	66	264	27	135	89,00	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											90,56	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.5 menunjukkan nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai adalah 90,56, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja yang sangat baik, terutama dalam aspek produktivitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, efisiensi menggunakan sumber daya, dan inisiatif dalam bekerja. Nilai rata-rata yang tinggi mencerminkan responden secara keseluruhan mampu menghasilkan kinerja yang optimal, dengan kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara efisien, tepat waktu, dan dengan hasil yang memadai.

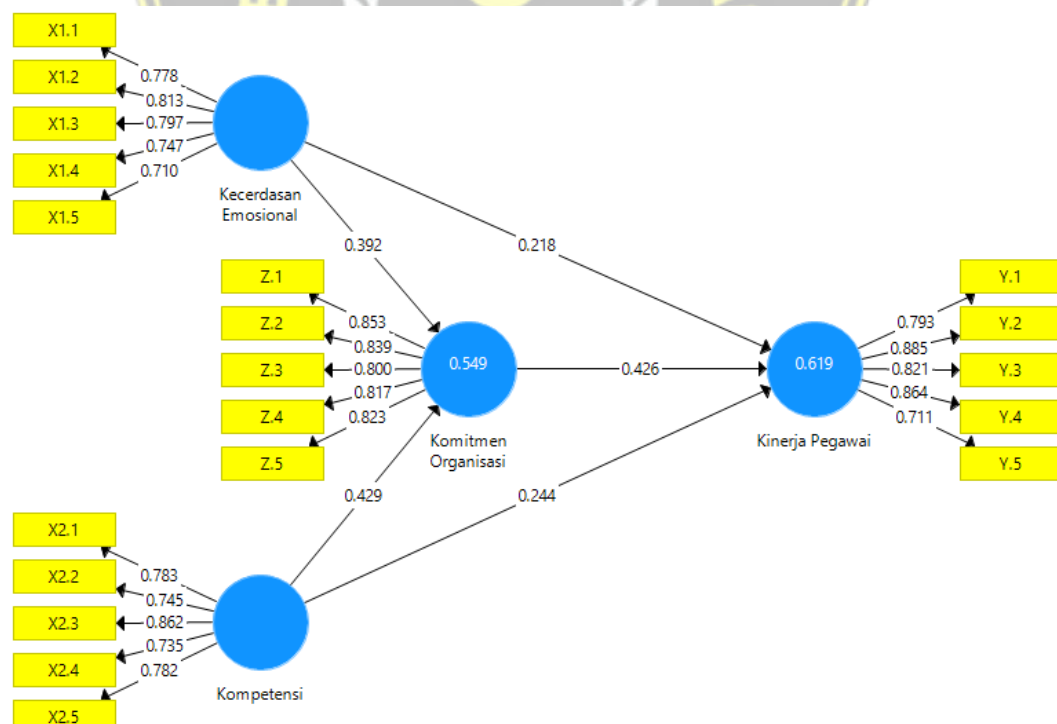
Nilai tertinggi terdapat pada indikator produktivitas kerja dengan indeks 92,20, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator inisiatif dalam bekerja

dengan indeks 89,00. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat produktif dalam pekerjaan mereka dan mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang memadai. Meskipun indikator inisiatif memiliki indeks terendah, nilainya tetap dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa meskipun sebagian responden mungkin kurang proaktif dalam mengambil langkah-langkah baru, mereka tetap dapat bekerja dengan baik sesuai dengan tugas yang diberikan

4.2. Analisis Inferensial

4.2.1. Outer Model

Hasil olah data menggunakan perangkat lunak *Smart Partial Least Square* (SMART-PLS) menghasilkan *outer model* sebagai berikut:



Gambar 4.1. Outer Model

Gambar 4.1 mencerminkan bahwa variabel kecerdasan emosional diukur menggunakan lima indikator, yakni X1.1 hingga X1.5, dan variabel kompetensi diukur melalui lima indikator, yaitu X2.1 hingga X2.5. Variabel komitmen organisasi diukur menggunakan lima indikator, yaitu Z.1 hingga Z.5, Serta variabel kinerja pegawai diukur dengan lima indikator, yakni Y.1 hingga Y.5. Setiap panah yang menghubungkan konstruk laten dengan indikator menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan indikator reflektif. Indikator reflektif menjelaskan karakteristik variabel secara lebih mendalam melalui serangkaian pernyataan yang disusun. Berdasarkan ilustrasi tersebut, pengujian validitas dan reliabilitas konstruk dapat dijelaskan secara lebih terperinci.

4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan

Uji validitas konvergen akan dilakukan melalui dua metode. Metode yang pertama adalah dengan melihat nilai *loading factor* yang diperoleh dari hasil output *outer loading*. Pengambilan keputusannya jika nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7, maka indikator tersebut dinyatakan valid. Hasil *loading factor* dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6

Hasil Outer Loading

	Kecerdasan Emosional	Kompetensi	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
X1.1	0,778			
X1.2	0,813			
X1.3	0,797			
X1.4	0,747			
X1.5	0,710			
X2.1		0,783		
X2.2		0,745		
X2.3		0,862		

	Kecerdasan Emosional	Kompetensi	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
X2.4		0,735		
X2.5		0,782		
Z.1			0,853	
Z.2			0,839	
Z.3			0,800	
Z.4			0,817	
Z.5			0,823	
Y.1				0,793
Y.2				0,885
Y.3				0,821
Y.4				0,864
Y.5				0,711

Sumber : Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa, berdasarkan hasil *output outer loading* diperoleh besarnya nilai *loading factor* masing-masing indikator variabel atau konstruk lebih besar daripada 0,70. Hasil tersebut menggambarkan jika setiap indikator variabel kecerdasan emosional, kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai sudah dapat dikatakan valid.

Metode kedua uji validitas konvergen ditunjukkan dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5, maka indikator dianggap valid. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kecerdasan Emosional	0,593
Kompetensi	0,612
Komitmen Organisasi	0,683
Kinerja Pegawai	0,667

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.7 menjelaskan bahwa, berdasarkan hasil output menunjukkan jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing variabel kecerdasan emosional, kompetensi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai lebih besar dari 0,50. Hasil tersebut dapat disimpulkan jika pengukur setiap konstruk atau variabel dapat dinyatakan valid.

Uji validitas diskriminan akan dilakukan dengan melihat nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) output *Fornell-Larcker Criterion*. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel dengan korelasi antarvariabel lainnya. Suatu variabel dianggap valid secara diskriminan apabila nilai akar AVE lebih besar daripada nilai korelasinya dengan variabel lain. Hasil output *Fornell-Larcker Criterion* dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8
Hasil *Fornell-Larcker Criterion*

	Kecerdasan Emosional	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Kompetensi
Kecerdasan Emosional	0,770			
Kinerja Pegawai	0,653	0,817		
Komitmen Organisasi	0,661	0,735	0,826	
Kompetensi	0,627	0,668	0,675	0,783

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.8 mengemukakan bahwa, berdasarkan hasil output *Fornell-Larcker Criterion*, diperoleh nilai akar AVE masing-masing variabel lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi antarvariabelnya. Contohnya nilai akar AVE untuk variabel kecerdasan emosional adalah 0,770, dimana nilai tersebut lebih besar dari korelasinya dengan variabel lain. Hasil tersebut juga berlaku pada variabel kinerja pegawai, komitmen organisasi, dan kompetensi yang memiliki nilai akar

AVE lebih besar dari nilai korelasinya, sehingga dapat disimpulkan jika masing-masing variabel secara diskriminan dapat dikatakan valid.

4.2.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas variabel dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Jika nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* lebih besar dari 0,70, maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Berikut ini disajikan tabel 4.9 mengenai hasil uji reliabilitas:

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kecerdasan Emosional	0,828	0,879
Kompetensi	0,842	0,887
Komitmen Organisasi	0,884	0,915
Kinerja Pegawai	0,873	0,909

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.9 mengemukakan bahwa, berdasarkan hasil *output* menunjukkan jika masing-masing variabel kecerdasan emosional, kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* lebih besar dari 0,70. Hasil ini berarti pengukuran setiap variabel dapat dikatakan reliabel, sehingga membuktikan jika semua pengukuran variabel telah memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap penelitian.

4.2.2. Uji Model

Uji model akan dilakukan dengan beberapa pengujian, antara lain *R-Square*, *f-Square*, *Model Fit*, dan *Q-Square*. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing metode tersebut:

4.2.2.1. *R-Square*

R-Square dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Kriteria uji ini adalah apabila nilai *R-Square* lebih dari 0,67 maka dikategorikan sebagai model yang kuat, nilai *R-Square* antara 0,33 hingga 0,66 dikategorikan sebagai model yang moderat, dan nilai *R-Square* antara 0,19 hingga 0,32 dikategorikan sebagai model yang lemah. Hasil uji *R-Square* dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Hasil *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi	0,549	0,540
Kinerja Pegawai	0,619	0,608

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.10 menjelaskan bahwa, berdasarkan hasil *output* diperoleh besarnya nilai *R-Square* komitmen organisasi sebesar 0,549. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional dan kompetensi mampu menjelaskan variabel variabel komitmen organisasi sebesar 54,9%. Nilai *R-Square* tersebut menunjukkan bahwa model pertama masuk dalam kategori model yang sedang atau model moderat.

Hasil *output* diperoleh besarnya nilai *R-Square* kinerja pegawai sebesar 0,619. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel variabel kinerja pegawai sebesar 61,9%. Nilai *R-Square* tersebut menunjukkan bahwa model kedua masuk dalam kategori model yang sedang atau model moderat.

4.2.2.2. *f-Square*

Uji *f-square* dilakukan guna mengetahui kriteria pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penilaian *f-square* dibagi menjadi tiga, yang pertama nilai 0,02 – 0,15 masuk dalam kriteria pengaruh lemah, kemudian nilai 0,15 – 0,35 masuk dalam kriteria pengaruh sedang, dan nilai lebih dari 0,35 masuk dalam kriteria pengaruh kuat. Hasil *f-square* dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Hasil *f-Square*

	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
Kecerdasan Emosional	0,207	0,063
Kompetensi	0,247	0,076
Komitmen Organisasi		0,215

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa, berdasarkan hasil output diperoleh pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi dan pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi termasuk dalam kriteria pengaruh sedang, dengan nilai masing-masing sebesar 0,207 dan 0,247 yang terletak antara 0,15 – 0,35. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai termasuk dalam kriteria pengaruh lemah yang berada pada rentang 0,02 – 0,15, dan untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai termasuk dalam kriteria pengaruh sedang, dengan nilai 0,215 yang terletak antara 0,15 – 0,35.

4.2.2.3. *Model_Fit*

Model_fit digunakan untuk memastikan bahwa model yang dihasilkan sudah fit dan layak digunakan. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan nilai SRMR

(*Standardized Root Mean Square Residual*) sebagai ukuran kecocokan model. Jika nilai SRMR kurang dari 0,100, maka model dianggap fit. Berikut adalah hasil dari pengujian model_fit:

Tabel 4.12
Hasil Model_Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,084	0,084

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.12 menjelaskan bahwa berdasarkan hasil output diperoleh nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sebesar 0,084, baik untuk *saturated model* maupun *estimated model*. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai SRMR tersebut kurang dari 0,100, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dihasilkan sudah memenuhi kriteria kecocokan (fit).

4.2.2.4. Q-Square

Q-Square digunakan untuk mengetahui sejauh mana model dan estimasi parameternya mampu memprediksi nilai observasi dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan cara melihat nilai Q^2 , yang apabila nilai Q-Square lebih besar dari 0, artinya bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang relevan. Berikut ini adalah hasil uji Q-Square:

Tabel 4.13
Hasil Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kecerdasan Emosional	545,000	545,000	
Kinerja Pegawai	545,000	327,662	0,399
Komitmen Organisasi	545,000	350,404	0,357
Kompetensi	545,000	545,000	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.13 menunjukkan dari hasil *blindfolding* diperoleh nilai *Q-Square* dari variabel komitmen organisasi sebesar 0,357, dan nilai tersebut lebih besar dari 0. Artinya variabel kecerdasan emosional dan kompetensi memiliki kemampuan prediktif yang relevan terhadap komitmen organisasi. Nilai *Q-Square* variabel kinerja pegawai adalah 0,399, dan nilai tersebut lebih besar dari 0. Artinya bahwa variabel kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi memiliki relevansi prediktif terhadap kinerja pegawai.

4.2.3. Path Coefficient

Path coefficient bertujuan guna mengetahui pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Path coefficient akan dihasilkan dari proses *bootstrapping*, dimana dengan nilai *path coefficient* antara -1 hingga 1, di mana nilai antara 0 hingga 1 menunjukkan pengaruh positif, sementara nilai antara -1 hingga 0 menunjukkan pengaruh negatif. Berikut adalah hasil dari *path coefficient* tersebut:

Tabel 4.14

Hasil Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi	0,392	0,384	0,133	2,945	0,003
Kompetensi -> Komitmen Organisasi	0,429	0,442	0,141	3,039	0,002
Kecerdasan Emosional -> Kinerja Pegawai	0,218	0,219	0,073	2,980	0,003
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,244	0,250	0,091	2,686	0,007
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,426	0,420	0,094	4,551	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa, berdasarkan hasil *bootstrapping* diperoleh bahwa variabel kecerdasan emosional dan kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* (O) pengaruh masing-masing variabel yang bernilai positif. Artinya dengan nilai kecerdasan emosional dan kompetensi yang meningkat, akan dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Variabel kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* (O) pengaruh masing-masing variabel yang bernilai positif. Artinya dengan nilai kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi yang meningkat, akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

4.2.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh parsial dari variabel kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Uji hipotesis akan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan 1,96 dan p-value dengan 0,05. Apabila nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima. Sebaliknya, apabila nilai t-statistik $< 1,96$ dan p-value $> 0,05$, hipotesis nol (H_o) diterima. Berdasarkan hasil *bootstrapping*, pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Pengambilan Keputusan
Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi	0,392	2,945	0,003	H1 diterima
Kompetensi -> Komitmen Organisasi	0,429	3,039	0,002	H2 diterima
Kecerdasan Emosional -> Kinerja Pegawai	0,218	2,980	0,003	H3 diterima
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,244	2,686	0,007	H4 diterima
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,426	4,551	0,000	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa dari hasil *bootstrapping*, maka pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi

Nilai *t* statistik pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 2,945 dengan *P-values* sebesar 0,003. Hal ini mencerminkan bahwa nilai *t* statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai *P-values* lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, artinya kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi secara statistik dapat diterima.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi

Nilai t statistik pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 3,039 dengan P -values sebesar 0,002. Hal ini mencerminkan bahwa nilai t statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai P -values lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, artinya kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, hipotesis dua (H_2) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi secara statistik dapat diterima.

3. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t statistik pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2,980 dengan P -values sebesar 0,003. Hal ini mencerminkan bahwa nilai t statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai P -values lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, artinya kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis tiga (H_3) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t statistik pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2,686 dengan P -values sebesar 0,007. Hal ini mencerminkan bahwa nilai t statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai P -values lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, artinya kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis empat (H4) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t statistik pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 4,551 dengan P -values sebesar 0,000. Hal ini mencerminkan bahwa nilai t statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai P -values lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusan yang diambil adalah menerima hipotesis alternatif, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis lima (H5) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

4.2.5. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengkaji pengaruh variabel kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui variabel komitmen organisasi. Pengujian ini dievaluasi berdasarkan nilai t statistik yang terdapat dalam tabel *Specific Indirect Effects*, yang diperoleh dari hasil *bootstrapping*. Hasil dari uji mediasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16

Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kecerdasan Emosional -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,167	0,164	0,069	2,414	0,016
Kompetensi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,183	0,183	0,066	2,754	0,006

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa dari hasil *bootstrapping* diperoleh besarnya nilai t statistic pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi adalah 2,414, dengan P-values sebesar 0,016. Hasil tersebut mencerminkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari 1,96, yaitu $2,414 > 1,96$, dan P-values 0,016 lebih kecil dari 0,05. Artinya bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.

Nilai t statistic pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi adalah 2,754, dengan P-values sebesar 0,006. Hasil tersebut mencerminkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari 1,96, yaitu $2,754 > 1,96$, dan P-values 0,006 lebih kecil dari 0,05. Artinya bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

4.3. Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap komitmen organisasi, serta pengaruh kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Dua Semarang adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi pada KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis satu diterima, yang berarti bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alphanya. Artinya, dengan kemampuan untuk mengelola emosi secara efektif, berempati terhadap rekan kerja, memotivasi diri sendiri, serta membangun hubungan yang harmonis dalam mendukung tujuan bersama, akan dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan individu dalam mengelola emosi secara efektif, berempati, memotivasi diri, dan membangun hubungan yang harmonis memiliki peran penting dalam meningkatkan loyalitas serta keterlibatan pegawai terhadap organisasi. Pada konteks pegawai KPP Madya Dua Semarang, kecerdasan emosional menjadi modal utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pegawai mampu menjaga stabilitas emosi dalam menghadapi tekanan kerja, memahami kebutuhan rekan kerja, dan secara proaktif mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini

menunjukkan bahwa ketika pegawai memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, mereka cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan kesetiaan yang lebih besar terhadap organisasi, sehingga memperkuat komitmen mereka dalam berkontribusi untuk kesuksesan bersama.

Hasil analisis ini sejalan dengan temuan pada analisis deskriptif variabel kecerdasan emosional, di mana nilai rata-rata indeks tanggapan responden yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai KPP Madya Dua Semarang telah memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola emosi, berempati, memotivasi diri, serta mengelola konflik emosional. Pegawai mampu menjaga hubungan yang harmonis dan mendukung tujuan bersama, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi. Dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi ini, pegawai tidak hanya mampu memahami dan mengelola emosi mereka sendiri, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang positif, yang mendorong loyalitas dan keterlibatan yang lebih besar terhadap organisasi. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Edward & Purba (2020); Sugiono & Ulfa (2021); dan Zhang (2024) yang menjelaskan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi pada KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis dua diterima, yang berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang

lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai α -nya. Artinya, dengan kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan kolaboratif, akan dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil tersebut menggambarkan pentingnya pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pemahaman pegawai dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan kolaboratif. Pada konteks pegawai KPP Madya Dua Semarang, kompetensi yang memadai memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas dengan lebih percaya diri, efisien, dan sesuai dengan standar kerja yang diharapkan. Kompetensi yang tinggi juga mendorong pegawai untuk merasa lebih terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi, sehingga memperkuat loyalitas mereka. Oleh sebab itu, dengan semakin baik tingkat kompetensi pegawai, semakin tinggi pula komitmen yang mereka miliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan bersama secara optimal.

Hasil ini selaras dengan analisis deskriptif variabel kompetensi, di mana nilai rata-rata indeks yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Dua Semarang umumnya memiliki tingkat kompetensi yang baik. Tingginya nilai pada indikator tersebut mencerminkan bahwa pegawai tidak hanya memiliki pengetahuan yang memadai, tetapi juga mampu menerapkan keterampilan dan pemahaman mereka secara optimal dalam pekerjaan. Kompetensi ini mendorong kepercayaan diri dalam melaksanakan

tugas dan memperkuat keterlibatan emosional pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi yang tinggi, pegawai merasa lebih siap untuk berkontribusi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Sugiono & Ulfa (2021); Vijn et al., (2022); Hasan et al., (2023) yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis tiga diterima, yang berarti bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alfabanya. Artinya, dengan kemampuan untuk mengatur emosi sendiri, memahami dan merespons emosi orang lain, serta memotivasi diri untuk tetap fokus dan produktif dalam menghadapi tantangan pekerjaan, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil ini mengindikasikan bahwa kemampuan emosional yang baik memainkan peran penting dalam mendukung produktivitas dan efektivitas kerja. Pada konteks pegawai KPP Madya Dua Semarang, kemampuan untuk mengelola emosi diri, memahami dan merespons emosi orang lain, serta menjaga motivasi internal membantu mereka tetap fokus dan tenang saat menghadapi tekanan atau tantangan pekerjaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat kemampuan mereka

dalam bekerja secara kolaboratif dan membangun hubungan kerja yang harmonis. Kecerdasan emosional yang baik, pegawai dapat mempertahankan konsistensi kinerja, menghadirkan solusi yang lebih kreatif, dan meningkatkan kualitas hasil kerja secara keseluruhan.

Hasil ini sejalan dengan analisis deskriptif variabel kecerdasan emosional, yang menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki kecakapan yang baik dalam mengelola emosi, baik untuk menjaga stabilitas emosi pribadi maupun dalam menyelesaikan konflik secara konstruktif. Dengan kecerdasan emosional yang tinggi, pegawai mampu mempertahankan produktivitas kerja, seperti yang terlihat pada analisis deskriptif variabel kinerja pegawai, di mana produktivitas kerja mendapatkan indeks tinggi. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa kemampuan emosional yang baik mendorong efektivitas pegawai dalam menjalankan tugas, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Edward & Purba (2020); Sugiono & Ulfa (2021); Alwali & Alwali (2022); Liao et al., (2022); dan Zhang (2024) yang menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis empat diterima, yang berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alfabanya. Artinya, dengan adanya perpaduan antara pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan analitis, serta sikap proaktif dan adaptif yang mendukung pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang. Kompetensi yang mencakup pengetahuan mendalam terkait pekerjaan, keterampilan teknis yang mumpuni, kemampuan analitis untuk menyelesaikan masalah, serta sikap proaktif dan adaptif memungkinkan pegawai untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dengan hasil yang optimal, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas kerja. Hasil ini juga memperkuat teori bahwa kompetensi sebagai salah satu faktor utama dalam mendukung kinerja individu di lingkungan kerja yang dinamis, di mana kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan.

Hasil analisis deskriptif pada variabel kompetensi menunjukkan bahwa rata-rata nilai indeks tanggapan responden berada pada kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan pegawai KPP Madya Dua Semarang telah memiliki

kompetensi yang baik, baik dari segi pengetahuan teknis maupun kemampuan praktis dalam menjalankan tugas mereka. Dengan kompetensi yang tinggi, pegawai dapat bekerja secara efisien, memberikan hasil yang berkualitas, serta menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini selaras dengan hasil analisis inferensial yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai, sehingga memperkuat bahwa peningkatan kompetensi merupakan strategi penting dalam mendukung produktivitas kerja. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Swanson et al., (2020); Sugiono & Ulfa (2021); Vijn et al., (2022); Hasan et al., (2023); dan Nelly et al., (2024) yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang

Hasil analisis menunjukkan jika hipotesis lima diterima, yang berarti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alfabanya. Artinya, dengan kesetiaan dan keterlibatan emosional pegawai terhadap tujuan organisasi, disertai dengan kesediaan memberikan upaya ekstra demi keberhasilan bersama, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang. Pegawai memiliki kesetiaan yang kuat terhadap organisasi, terlibat secara emosional

dalam mencapai tujuan bersama, serta menunjukkan kesediaan untuk memberikan upaya ekstra demi keberhasilan organisasi, mereka cenderung bekerja dengan lebih produktif dan efisien. Komitmen organisasi menciptakan rasa tanggung jawab dan keterikatan pada nilai-nilai serta tujuan organisasi, yang pada akhirnya mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Hasil ini sejalan dengan teori bahwa komitmen organisasi tidak hanya memperkuat loyalitas pegawai tetapi juga memotivasi mereka untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa komitmen organisasi pegawai KPP Madya Dua Semarang berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kesetiaan yang kuat terhadap organisasi, keyakinan pada nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta keterlibatan emosional yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Kesediaan pegawai untuk memberikan upaya ekstra demi kesuksesan organisasi juga tercermin dari tingginya nilai pada indikator tersebut. Adanya tingkat komitmen yang tinggi, kinerja pegawai pun meningkat karena mereka terdorong untuk bekerja dengan produktivitas yang lebih baik, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini mendukung hasil analisis yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Edward & Purba (2020); Sugiono & Ulfa (2021); Vijn et al., (2022); Hasan et al., (2023); dan Zhang (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang, tidak cukup hanya dengan fokus pada peningkatan kecerdasan emosional dan kompetensi semata, tetapi juga perlu memperhatikan tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai. Hal ini menegaskan pentingnya sinergi antara kecerdasan emosional, kompetensi, dan komitmen organisasi, yang dapat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa kesimpulan dapat diambil, antara lain:

1. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya kemampuan untuk mengelola emosi secara efektif, berempati terhadap rekan kerja, memotivasi diri sendiri, serta membangun hubungan yang harmonis dalam mendukung tujuan bersama, akan dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai KPP Madya Dua Semarang.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut menunjukkan dengan adanya kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan kolaboratif, akan dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai KPP Madya Dua Semarang.

3. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya kemampuan untuk mengatur emosi sendiri, memahami dan merespons emosi orang lain, serta memotivasi diri untuk tetap fokus dan produktif dalam menghadapi tantangan pekerjaan, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya perpaduan antara pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan analitis, serta sikap proaktif dan adaptif yang mendukung pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya kesetiaan dan keterlibatan emosional pegawai terhadap tujuan organisasi, disertai dengan kesediaan memberikan upaya ekstra demi keberhasilan bersama., akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang.

5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis akan memberi implikasi teoritis untuk penelitian sebagai berikut:

1. Implikasi teoritis ini mendukung temuan bahwa kemampuan individu dalam mengelola emosi, berempati, memotivasi diri, dan membangun hubungan harmonis memperkuat keterlibatan emosional serta kesetiaan terhadap organisasi. Hal ini konsisten dengan penelitian Edward & Purba (2020), Sugiono & Ulfa (2021), dan Zhang (2024), yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam membangun komitmen organisasi.
2. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan organisasi meningkatkan keterlibatan pegawai dalam mencapai keberhasilan bersama. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sugiono & Ulfa (2021), Vihj et al. (2022), dan Hasan et al. (2023), yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen organisasi.
3. Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa kemampuan untuk mengatur emosi, memahami orang lain, dan menjaga motivasi diri berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Penelitian sebelumnya oleh Edward & Purba (2020), Alwali & Alwali (2022), dan Zhang (2024) juga menemukan hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai, menunjukkan bahwa kecerdasan emosional adalah modal penting dalam pencapaian kinerja optimal.
4. Kompetensi yang mencakup kemampuan teknis, analitis, dan sikap adaptif memungkinkan pegawai untuk bekerja secara efektif, efisien, dan memenuhi target kerja dengan baik. Penelitian Swanson et al. (2020), Sugiono & Ulfa

(2021), dan Hasan et al. (2023) mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa kompetensi adalah fondasi untuk meningkatkan kinerja individu.

5. Temuan ini mendukung teori bahwa kesetiaan dan keterlibatan emosional terhadap organisasi, disertai dengan kesiapan memberikan upaya ekstra, mendorong pegawai untuk bekerja dengan produktivitas tinggi dan hasil yang berkualitas. Penelitian Edward & Purba (2020), Vijn et al. (2022), dan Hasan et al. (2023) mengonfirmasi hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai, menekankan pentingnya keterikatan emosional dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan tersebut, implikasi manajerial untuk setiap variabelnya adalah sebagai berikut:

1. Manajemen KPP Madya Dua Semarang perlu terus mendorong pengembangan kemampuan pegawai dalam menangani konflik melalui pelatihan mediasi dan komunikasi efektif, sehingga hubungan antarpegawai tetap harmonis, bahkan saat terjadi ketegangan atau perbedaan pendapat. Manajemen juga dapat mengadakan program pelatihan yang berfokus pada peningkatan empati, seperti pelatihan berbasis simulasi, *role-playing*, atau diskusi kelompok untuk membantu pegawai memahami perspektif rekan kerja dengan lebih baik.
2. Manajemen KPP Madya Dua Semarang harus memastikan pegawai memiliki peluang untuk mengaplikasikan kemampuan mereka secara optimal melalui pengaturan beban kerja yang sesuai dan pemberian tanggung jawab yang

menantang. Manajemen perlu meningkatkan program pengembangan pengetahuan, seperti seminar, workshop, dan pelatihan teknis untuk memperkuat pemahaman pegawai terhadap tugas dan prosedur kerja yang kompleks.

3. Manajemen KPP Madya Dua Semarang harus dapat memperkuat rasa kesetiaan ini dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki masa kerja panjang atau berkontribusi signifikan terhadap organisasi, seperti dalam bentuk insentif atau pengakuan formal. Manajemen perlu meningkatkan keterlibatan emosional pegawai melalui kegiatan yang memperkuat hubungan antarpegawai, seperti team building, diskusi kelompok, atau kegiatan sosial, sehingga tercipta rasa memiliki terhadap tujuan organisasi.
4. Manajemen KPP Madya Dua Semarang harus mempertahankan produktivitas ini dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, sistem penghargaan berbasis kinerja, dan memastikan lingkungan kerja mendukung penyelesaian tugas dengan efisien. Manajemen dapat mendorong inisiatif pegawai dengan memberikan ruang untuk berkreasi, penghargaan atas ide-ide baru, dan peluang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis

5.4. Keterbatasan Penelitian

Sebagai karya ilmiah, maka penelitian ini masih menunjukkan adanya beberapa keterbatasan, antara lain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner, sehingga tidak

mampu menggali secara mendalam faktor-faktor subjektif atau fenomena kualitatif yang mungkin memengaruhi variabel-variabel yang diteliti, seperti konteks emosional atau persepsi individu terhadap lingkungan kerja.

Penelitian ini hanya mencakup variabel kecerdasan emosional dan kompetensi saja, sehingga belum mencakup keseluruhan faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai R-Square dari komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang masih berada pada kategori model yang sedang atau moderat.

5.5. Agenda Penelitian yang akan Datang

Berdasarkan atas keterbatasan hasil penelitian, disarankan bagi penelitian selanjutnya, dapat menggunakan pendekatan metode campuran (mixed methods) yang mengombinasikan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi aspek subjektif, seperti pengalaman emosional dan persepsi individu, yang tidak dapat diukur secara langsung melalui kuesioner. Penelitian mendatang juga dapat menggunakan metode tambahan yaitu wawancara mendalam atau pengamatan langsung. Pendekatan ini membantu memastikan keakuratan data dan memberikan validitas yang lebih tinggi terhadap temuan penelitian.

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mempertimbangkan dengan cara menambahkan satu atau dua variabel bebas lagi. Misalnya seperti variabel penggunaan teknologi informasi, kepemimpinan digital, perilaku inovatif, pengembangan karier, atau variabel lainnya yang diharapkan dengan penambahan beberapa variabel diharapkan dapat meningkatkan kemampuan penelitian untuk

memprediksi perilaku inovatif secara lebih baik dan akurat, dan memperoleh hasil prediksi yang lebih kuat dan meyakinkan.



DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Andriana, K. R. K., Suryani, N. N., & Salain, P. P. P. (2022). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja terhadap

- Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Sanur Kauh. *Jurnal EMAS*, 3(3), 44–60.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Edison, E., Komariyah, I., & Anwar, Y. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Edward, Y. R., & Purba, K. (2020). The Effect Analysis of Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal)*, 3(3), 1552–1563. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1084>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginoga, V., Masyadi, & Mangkona, S. (2022). The Effect of Competence, Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(12), 1–16.
- Goleman, D. (2018). *Kecerdasan Emosional*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasan, I. A., Basalamah, S., Amang, B., & Bijang, J. (2023). The Influence of Leadership, Work Environment, Competence, and Character Development, on Organizational Commitment and Employee Performance in Banking in Sinjai Regency. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1–34. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2176>
- Ibrahim, M., Saputra, J., Adam, M., & Yunus, M. (2022). Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19(6), 54–61. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.6>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Andi.
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., & Grégoire, J. (2019). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
- Liao, S.-H., Hu, D.-C., & Huang, Y.-C. (2022). Employee Emotional Intelligence, Organizational Citizen Behavior and Job Performance: a Moderated

- Mediation Model Investigation. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1109–1126. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2020-0506>
- Lubis, N. A., Absah, Y., & Harahap, R. H. (2023). Analysis of the Influence of Transformational Leadership, Work-Life Balance, and Work Environment on the Employee Performance of the Land Office in Medan City with Work Discipline as a Mediating Variable. *International Journal of Research and Review*, 10(6), 93–111. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20230613>
- Luthans, F. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Mahmood, R., Hee, O. C., Yin, O. S., & Hamli, M. S. H. (2018). The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 664–676.
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nahita, P., & Saragih, E. H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada Organisasi Kantor Hukum. *Journal of Management and Business Review*, 18(2), 294–306. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v18i2.296>
- Nelly, N., Prabowo, H., Bandur, A., & Elidjen, E. (2024). The Mediating Role of Competency in the Effect of Transformational Leadership on Lecturer Performance. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 333–354. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2023-0275>
- 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>
- Pohan, D. T., Matondang, R., & Absah, Y. (2020). Analysis of the Effect of Emotional Intelligence and Social Intelligence on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable (Case Study on the Supervision and Service Office of Customs and ExcisesMadya Type Pabean Belawan). *International Journal of Research and Review*, 7(10), 130–139. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.10_Oct2020/IJRR0019.pdf
- Pramono, A. C., & Prahawan, W. (2022). Effect of Training on Employee Performance with Competence and Commitment as Intervening. *Aptisi Transactions on Management*, 6(2), 142–150.
- Purwanto, A., & Nugroho, G. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kompetensi. *Jurnal Tamwil*:

Jurnal Ekonomi Islam, VII(1), 1–9.

Ritonga, S., & Sipahutar, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Hilon Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 23(1), 78–91.
https://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi/article/view/2511

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Saadeh, I. M., & Suifan, T. S. (2020). Job Stress and Organizational Commitment in Hospitals: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 226–242.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2018-1597>

Santos, A., Wang, W., & Lewis, J. (2018). Emotional Intelligence and Career Decision-Making Difficulties: The mediating Role of Career Decision Self-Efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 107(1), 295–309.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.008>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (8th.ed)*. John Wiley & Sons, Ltd.

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.

Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). Police Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Organizational Culture. *Policing: An International Journal*, 38(4), 754–774.
<https://doi.org/10.1108/PIJPSM-05-2015-0066>

Sigalingging, H., & Pakpahan, M. E. (2021). The Effect of Training and Work Environment on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable at PT. Intraco Agroindustry. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 24(6), 130–139.

Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV. Andi Offset.

Suantara, I. K., Yasa, P. N. S., & Sitiari, N. W. (2020). The Role of Organizational Commitments Mediates the Effect of Competence on Employee Performance in PT. Bali Tangi Spa Production. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 7(1), 53–64. <https://doi.org/10.22225/jj.7.1.1653.53-64>

Sugiono, E., & Ulfa, A. (2021). The Effect of Competency, Emotional Intelligence, Education and Training on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment at PT. Mitra Kualitas Utama Jakarta. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1–8.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sutiyem, Trismiyanti, D., Linda, M. R., Yonita, R., & Suheri. (2020). The Impact

- of Job Satisfaction and Employee Engagement on Organizational Commitment. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(1), 55–66. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.597>
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The Effect of Leader Competencies on Knowledge Sharing and Job Performance: Social Capital Theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(1), 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Tyng, C. M., Amin, H. U., Saad, M. N. M., & Malik, A. S. (2017). The Influences of Emotion on Learning and Memory. *Front Psychol*, 8(1), 1–22. <https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2017.01454>
- Udin. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(11), 3649–3655. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181131>
- Vijh, G., Sharma, R., & Agrawal, S. (2022). Effect of Competency on Employee Performance and the Mediating Role of Commitment: An Empirical Investigation in the IT Industry. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 43(7), 1573–1587. <https://doi.org/10.1080/02522667.2022.2128518>
- Zeir, I. Al, Ajouz, M., & Salahat, M. (2023). Conceptual Model of Predicting Employee Performance through the Mediating Role of Employee Engagement and Empowerment. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 986–1004. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0095>
- Zhang, A. (2024). The Influence of Emotional Intelligence, Knowledge Sharing and Organizational Commitment on Employee Performance of Commercial Banks in Guangdong Province, China. *Uniglobal of Journal Social Sciences and Humanities*, 3(2), 166–178. <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.16.2024>