

Received: 18 June 2026

Revised: 12 July 2026

Accepted: 21 October 2026

## **Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Sektor Publik Indonesia**

**Agung Prih Handoyo<sup>1\*</sup>, Osly Usman<sup>2</sup>,**  
<sup>1,2</sup> Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

\* [agung\\_1708825046@mhs.unj.ac.id](mailto:agung_1708825046@mhs.unj.ac.id)

### **Abstract**

*This study aims to examine the effects of emotional intelligence and work environment on employee performance through the mediating role of job satisfaction. A quantitative explanatory approach was employed using survey data collected from 100 employees selected through purposive sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results indicate that emotional intelligence has a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance, while the work environment positively affects job satisfaction but has no significant direct effect on employee performance. Job satisfaction exerts the strongest influence on employee performance and significantly mediates the relationships between emotional intelligence, work environment, and employee performance. These findings contribute to the organizational behavior literature by providing empirical evidence that job satisfaction serves as a key psychological mechanism linking individual and organizational factors to employee performance in the public sector.*

*Keywords: Emotional Intelligence, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance, Public Sector.*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui peran mediasi kepuasan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan survei terhadap 100 pegawai yang dipilih menggunakan *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sementara lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memberikan pengaruh terkuat terhadap kinerja karyawan dan secara signifikan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Temuan ini berkontribusi pada literatur perilaku organisasi dengan memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis kunci yang menghubungkan faktor individu dan organisasi dengan kinerja karyawan di sektor publik.

Kata kunci: Kecerdasan Emosional, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Sektor Publik

© 2026 Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan (JSHP). This work is licensed under CC BY-SA 4.0

## **1. Pendahuluan**

Organisasi sektor publik di berbagai negara menghadapi tuntutan yang semakin tinggi untuk meningkatkan kualitas pelayanan, akuntabilitas, efektivitas organisasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Transformasi digital, reformasi birokrasi, perubahan pola kerja, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat menuntut organisasi publik memiliki sumber daya manusia yang mampu bekerja secara produktif sekaligus adaptif. Dalam konteks tersebut,

kinerja pegawai menjadi faktor strategis karena keberhasilan organisasi publik pada akhirnya ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas, berkolaborasi, serta beradaptasi terhadap dinamika organisasi (Abbasi et al., 2022; Koopmans et al., 2014).

Meskipun berbagai penelitian telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, bukti empiris mengenai hubungan antara kecerdasan emosional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Pada satu sisi, beberapa penelitian melaporkan bahwa kecerdasan emosional dan lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Arif et al., 2026; Kadir et al., 2026; Linda et al., 2019; Sinlae et al., 2024). Namun, penelitian lain menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan terjadi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Hamdani et al., 2024; Nceong et al., 2024; Utama et al., 2025). Inkonsistensi temuan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme yang menjelaskan bagaimana faktor individu dan faktor organisasi memengaruhi kinerja pegawai masih memerlukan penjelasan yang lebih komprehensif.

Selain inkonsistensi empiris, masih terdapat kesenjangan teoretis dalam literatur perilaku organisasi. Sebagian besar penelitian terdahulu menguji hubungan antara kecerdasan emosional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara terpisah sehingga belum mampu menjelaskan bagaimana faktor individu dan faktor organisasi bekerja secara simultan dalam membentuk kinerja pegawai. Di sisi lain, bukti empiris mengenai peran kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kedua faktor tersebut dengan kinerja pegawai, khususnya pada organisasi publik di negara berkembang, masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan perlunya pengembangan model yang mampu mengintegrasikan faktor individu, faktor organisasi, dan faktor psikologis dalam satu kerangka penelitian yang komprehensif.

Penelitian ini mengembangkan model yang mengintegrasikan *Affective Events Theory* dan *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan mekanisme pembentukan kinerja pegawai pada organisasi publik. *Affective Events Theory* digunakan untuk menjelaskan bagaimana kecerdasan emosional memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja melalui proses respons afektif pegawai terhadap pengalaman kerja. Sementara itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bagaimana lingkungan kerja yang suportif mendorong munculnya kepuasan kerja sebagai bentuk timbal balik atas dukungan yang diberikan organisasi. Dengan mengintegrasikan kedua perspektif tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperluas pemahaman mengenai mekanisme pembentukan kinerja pegawai sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi publik.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui peran mediasi kepuasan kerja pada organisasi publik di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai mekanisme yang menghubungkan faktor individu dan faktor organisasi dengan kinerja pegawai, serta menjadi dasar dalam penyusunan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

## 2. Kajian Pustaka

### 2.1. *Affective Events Theory*

*Affective Events Theory* (AET) dikembangkan oleh Weiss & Cropanzano (1996) untuk menjelaskan bagaimana pengalaman emosional yang dialami individu di tempat kerja memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Teori ini berpendapat bahwa berbagai peristiwa yang terjadi dalam lingkungan kerja memunculkan respons emosional yang selanjutnya membentuk sikap kerja, seperti kepuasan kerja, serta memengaruhi perilaku individu, termasuk kinerja. Dengan

demikian, *AET* menempatkan emosi sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana pengalaman kerja diterjemahkan menjadi hasil kerja.

Dalam perspektif *AET*, karakteristik individu menentukan bagaimana seseorang merespons peristiwa yang terjadi di tempat kerja. Salah satu karakteristik yang berperan penting adalah kecerdasan emosional, yaitu kemampuan individu untuk mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif dalam berbagai situasi kerja. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mampu mengendalikan emosi negatif, membangun hubungan interpersonal yang positif, serta menghadapi tekanan kerja secara lebih adaptif. Kondisi tersebut menghasilkan evaluasi afektif yang lebih positif terhadap pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong perilaku kerja yang lebih produktif.

Dalam penelitian ini, *AET* digunakan sebagai landasan teoretis untuk menjelaskan hubungan antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Teori ini mendukung argumentasi bahwa kecerdasan emosional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai respons afektif terhadap pengalaman kerja.

## 2.2. *Social Exchange Theory*

*Social Exchange Theory (SET)* yang dikembangkan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik di mana setiap pihak akan merespons perlakuan yang diterimanya dengan perilaku yang sepadan. Dalam konteks organisasi, ketika pegawai memperoleh dukungan, penghargaan, lingkungan kerja yang kondusif, serta perlakuan yang adil dari organisasi, mereka akan mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi. Dengan demikian, *SET* menjelaskan bahwa perilaku kerja pegawai merupakan konsekuensi dari pertukaran sosial yang terjadi antara pegawai dan organisasi.

Berdasarkan perspektif *SET*, lingkungan kerja merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang memengaruhi bagaimana pegawai mengevaluasi pengalaman kerjanya. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, didukung oleh hubungan interpersonal yang baik, fasilitas kerja yang memadai, serta dukungan organisasi akan meningkatkan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai. Persepsi tersebut membentuk kepuasan kerja sebagai respons psikologis yang positif, yang selanjutnya mendorong pegawai untuk menunjukkan komitmen, loyalitas, serta kinerja yang lebih baik sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat mengurangi kepuasan kerja sehingga berdampak pada rendahnya motivasi dan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, *SET* digunakan sebagai landasan teoretis untuk menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Teori ini mendukung argumentasi bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi dapat berlangsung melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang merefleksikan respons pegawai terhadap dukungan organisasi.

## 2.3 Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) merupakan kemampuan individu untuk mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif dalam diri sendiri maupun dalam berinteraksi dengan orang lain. Kemampuan ini memungkinkan individu mengendalikan respons emosional, membangun hubungan interpersonal yang positif, serta mengambil keputusan secara lebih rasional dalam menghadapi berbagai situasi kerja. Dalam konteks organisasi, kecerdasan emosional dipandang sebagai salah satu kompetensi penting karena

membantu pegawai menghadapi tekanan kerja, menyelesaikan konflik, meningkatkan kerja sama tim, dan beradaptasi terhadap perubahan organisasi (Iliceto & Fino, 2017; Mohammadi et al., 2019; Pirsoul et al., 2023).

Penelitian ini mengadopsi konsep kecerdasan emosional yang dikembangkan oleh Wong dan Law (2002), yang terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *self-emotion appraisal*, *others' emotion appraisal*, *use of emotion*, dan *regulation of emotion*. *Self-emotion appraisal* menggambarkan kemampuan individu mengenali dan memahami emosinya sendiri, sedangkan *others' emotion appraisal* menunjukkan kemampuan memahami emosi orang lain. *Use of emotion* berkaitan dengan kemampuan memanfaatkan emosi untuk meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja, sementara *regulation of emotion* merefleksikan kemampuan mengendalikan emosi agar tetap mampu bertindak secara rasional dalam berbagai situasi kerja. Keempat dimensi tersebut telah banyak digunakan dalam penelitian perilaku organisasi karena terbukti memiliki validitas dan reliabilitas yang baik dalam mengukur kecerdasan emosional pegawai.

Kecerdasan emosional dipandang sebagai faktor individu yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu mengelola tekanan pekerjaan, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta mempertahankan motivasi dalam menjalankan tugas. Kemampuan tersebut menghasilkan pengalaman kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, kecerdasan emosional menjadi salah satu determinan penting dalam menjelaskan perilaku kerja pegawai pada organisasi publik.

## 2.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja (*work environment*) merupakan keseluruhan kondisi fisik, sosial, organisasi, dan teknologi yang memengaruhi pelaksanaan pekerjaan serta pengalaman kerja pegawai. Konsep lingkungan kerja dalam organisasi modern tidak lagi terbatas pada kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup hubungan interpersonal, dukungan organisasi, ketersediaan teknologi, serta fleksibilitas dalam pengaturan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa aman, nyaman, dan didukung dalam bekerja sehingga meningkatkan kesejahteraan psikologis, motivasi, serta produktivitas pegawai (Akbar et al., 2023; Gaspar et al., 2024; Mohamad Suleiman, 2023; Zhang et al., 2024).

Penelitian ini mengadopsi konsep lingkungan kerja yang terdiri atas lima dimensi utama, yaitu *physical work environment*, *psychosocial work environment*, *organizational support and structure*, *technological work environment*, dan *work schedule flexibility*. *Physical work environment* berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja yang mendukung kenyamanan dan keselamatan kerja. *Psychosocial work environment* menggambarkan kualitas hubungan interpersonal, komunikasi, dan iklim kerja dalam organisasi. *Organizational support and structure* mencerminkan dukungan organisasi, kejelasan struktur, serta kebijakan yang mendukung pelaksanaan tugas. *Technological work environment* menunjukkan ketersediaan infrastruktur dan teknologi yang menunjang efektivitas pekerjaan, sedangkan *work schedule flexibility* berkaitan dengan fleksibilitas pengaturan waktu dan metode kerja yang memungkinkan pegawai bekerja secara lebih adaptif. Kelima dimensi tersebut memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai lingkungan kerja pada organisasi modern, khususnya di sektor publik yang sedang mengalami transformasi digital.

Lingkungan kerja dipandang sebagai faktor organisasi yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan dukungan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan tugas, mengurangi hambatan pekerjaan, serta menciptakan

pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut diharapkan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja pegawai.

## 2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan evaluasi afektif individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari perbandingan antara harapan dan pengalaman yang diperoleh selama bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa nyaman, dihargai, dan terpenuhi kebutuhannya dalam melaksanakan pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya dikaitkan dengan meningkatnya motivasi, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, serta perilaku kerja yang lebih produktif. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, seperti menurunnya motivasi, meningkatnya stres kerja, absensi, hingga penurunan kinerja pegawai (Ardekani et al., 2019; Karaferis et al., 2023).

Penelitian ini mengadopsi konsep kepuasan kerja yang dikembangkan dalam berbagai penelitian. Kepuasan kerja diukur melalui lima dimensi utama, yaitu *pay*, *work itself*, *supervision*, *coworkers*, dan *promotion opportunities* (Ardekani et al., 2019; Fareza & Tentama, 2020; Karaferis et al., 2023; Wenyi & Tentama, 2020). Dimensi *pay* menggambarkan kepuasan terhadap kompensasi yang diterima, sedangkan *work itself* mencerminkan kepuasan terhadap karakteristik pekerjaan yang dilakukan. *Supervision* berkaitan dengan kualitas kepemimpinan dan dukungan atasan, *coworkers* menggambarkan hubungan kerja dengan rekan kerja, dan *promotion opportunities* menunjukkan persepsi pegawai terhadap kesempatan pengembangan karier dalam organisasi. Kelima dimensi tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kepuasan pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaannya.

Kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja dipandang sebagai mekanisme psikologis yang mencerminkan bagaimana pegawai mengevaluasi pengalaman kerjanya sebelum diwujudkan dalam perilaku kerja yang produktif.

## 2.6 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai (*employee performance*) merupakan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang menjadi bagian dari pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, kinerja pegawai tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian target pekerjaan, tetapi juga mencakup kemampuan individu dalam berkontribusi terhadap lingkungan kerja serta beradaptasi dengan perubahan organisasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai dipandang sebagai konstruk multidimensi yang mencerminkan efektivitas individu dalam menjalankan perannya di dalam organisasi (Abbasi et al., 2022; Koopmans et al., 2014).

Penelitian ini mengadopsi konsep kinerja pegawai yang dikembangkan oleh Koopmans et al. (2014) melalui *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)*, yang terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. *Task performance* menggambarkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pokok sesuai standar organisasi. *Contextual performance* mencerminkan perilaku kerja yang mendukung lingkungan organisasi, seperti kerja sama, inisiatif, dan kepedulian terhadap rekan kerja. Sementara itu, *adaptive performance* menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, menyelesaikan permasalahan baru, serta merespons dinamika organisasi secara efektif. Ketiga dimensi tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja pegawai dalam menghadapi tuntutan organisasi modern yang semakin dinamis.

Kinerja pegawai diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh kecerdasan emosional, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil akhir dari proses kerja, tetapi juga sebagai manifestasi dari interaksi antara kompetensi individu, dukungan organisasi, dan kondisi psikologis pegawai.

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

### Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja

Menurut *AET*, berbagai peristiwa yang dialami pegawai di tempat kerja akan memunculkan respons emosional yang membentuk sikap kerja, termasuk kepuasan kerja. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mampu mengenali, mengelola, dan mengendalikan emosinya secara efektif sehingga lebih mampu menghadapi tekanan kerja, membangun hubungan interpersonal yang positif, dan mempertahankan persepsi yang baik terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kecerdasan emosional dipandang sebagai sumber daya psikologis yang dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kemampuan individu dalam mengelola pengalaman emosional selama bekerja.

Sejumlah penelitian mendukung hubungan tersebut. Hamdani et al. (2024), Nceong et al. (2024), dan Utama et al. (2025) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena membantu pegawai mengelola tekanan kerja, meningkatkan kualitas interaksi sosial, dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Berdasarkan *AET* dan didukung oleh temuan empiris tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H1: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

### Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai

*AET* menjelaskan bahwa respons emosional individu terhadap berbagai peristiwa di tempat kerja memengaruhi perilaku dan hasil kerja. Pegawai yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung mampu mengendalikan emosi, menghadapi tekanan kerja, menyelesaikan konflik secara konstruktif, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Kemampuan tersebut membantu pegawai mempertahankan fokus, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan membangun hubungan kerja yang efektif sehingga mendorong peningkatan kinerja.

Temuan empiris menunjukkan bahwa kecerdasan emosional merupakan salah satu determinan penting kinerja pegawai. Kadir et al. (2026), Linda et al. (2019), dan Sinlae et al. (2024) melaporkan bahwa pegawai dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan menjaga efektivitas hubungan interpersonal. Berdasarkan *AET* dan didukung oleh hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H2: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.*

### Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Menurut *SET*, hubungan antara organisasi dan pegawai didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana perlakuan positif dari organisasi akan dibalas dengan sikap kerja yang positif dari pegawai. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, suportif, serta didukung oleh hubungan interpersonal dan fasilitas kerja yang memadai mencerminkan bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang kondusif diperkirakan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Temuan empiris mendukung hubungan tersebut. Nceong et al. (2024), Arif et al. (2026), dan Permatasari & Suharini (2025) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena menciptakan pengalaman kerja yang lebih nyaman, meningkatkan

kesejahteraan psikologis, dan memperkuat hubungan sosial di tempat kerja. Berdasarkan *SET* dan didukung oleh hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

#### Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai

*SET* menjelaskan bahwa pegawai cenderung membalas dukungan yang diberikan organisasi melalui perilaku kerja yang positif. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik, psikososial, maupun dukungan organisasi, menyediakan sumber daya yang membantu pegawai bekerja secara efektif, berkolaborasi, dan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas dengan lebih baik serta meningkatkan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Temuan empiris mengenai hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang beragam. Arif et al. (2026), Juliawati et al. (2025), dan Tesmanto & Rina (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, Ernawati & Ambarini (2010), Nceong et al. (2024), serta Nurmawati & Rosmita (2025) melaporkan bahwa pengaruh langsung tersebut tidak selalu signifikan. Meskipun demikian, berdasarkan *SET*, penelitian ini berargumen bahwa lingkungan kerja yang suportif tetap berpotensi meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, diajukan hipotesis sebagai berikut:

*H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.*

#### Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Menurut *SET*, kepuasan kerja merupakan bentuk evaluasi positif pegawai terhadap pengalaman kerjanya sebagai hasil dari perlakuan yang diterima dari organisasi. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi, komitmen, dan keterikatan kerja yang lebih tinggi sehingga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui perilaku kerja yang lebih produktif dan adaptif.

Temuan empiris mendukung hubungan tersebut. Hamdani et al. (2024), Juliawati et al. (2025), dan Sadewo et al. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, mampu memenuhi target organisasi, serta lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Berdasarkan *SET* dan didukung oleh hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.*

#### Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana faktor individu maupun faktor organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang produktif. Berdasarkan *AET*, pegawai yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung mampu mengelola pengalaman emosional di tempat kerja secara lebih efektif sehingga membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaannya. Evaluasi tersebut meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Sementara itu, *SET* menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi yang menumbuhkan kepuasan kerja. Sebagai bentuk timbal balik, pegawai yang merasa puas terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar melalui peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dipandang sebagai mekanisme yang menghubungkan pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Temuan empiris mendukung peran mediasi tersebut. Hamdani et al. (2024), Nceong et al. (2024), Utama et al. (2025), dan Mutiara & Hermiati (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional maupun lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh karakteristik individu atau kondisi lingkungan kerja, tetapi juga melalui meningkatnya kepuasan kerja sebagai respons afektif terhadap pengalaman kerja. Berdasarkan argumentasi teoretis dan temuan empiris tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

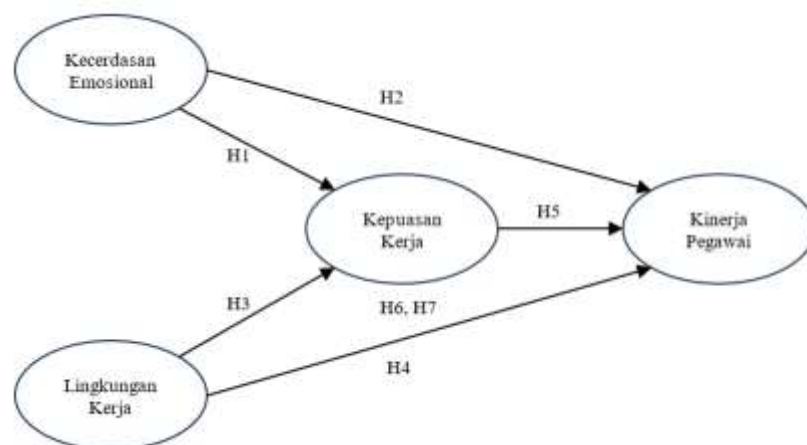
*H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai.*

*H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.*

## 2.8 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoretis dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan AET dan SET untuk menjelaskan mekanisme pembentukan kinerja pegawai pada organisasi publik. AET digunakan sebagai landasan dalam menjelaskan pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan SET digunakan untuk menjelaskan bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja melalui proses pertukaran sosial antara organisasi dan pegawai. Dalam model ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor individu dan faktor organisasi terhadap kinerja pegawai.

Model konseptual penelitian terdiri atas dua variabel independen, yaitu kecerdasan emosional dan lingkungan kerja, satu variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja, serta satu variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Hubungan antarvariabel dirumuskan ke dalam tujuh hipotesis penelitian yang menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 3. Metode

### 3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* yang bertujuan menguji hubungan kausal antara kecerdasan emosional, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran

objektif terhadap variabel laten melalui analisis statistik. Populasi penelitian adalah pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, di mana responden ditetapkan berdasarkan kriteria tertentu, yaitu berstatus sebagai pegawai aktif, memiliki masa kerja minimal satu tahun sehingga telah beradaptasi dengan lingkungan organisasi, serta bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan pada April 2026 dan menghasilkan 100 responden yang valid. Jumlah tersebut telah memenuhi minimal sampel dengan perhitungan *G\*Power* sesuai pedoman (Faul et al., 2009), yaitu minimal 77 responden.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair et al. (2022), PLS-SEM sesuai digunakan pada penelitian dengan ukuran sampel relatif moderat selama memenuhi ketentuan minimum berdasarkan kompleksitas model penelitian. Model dalam penelitian ini memiliki dua variabel eksogen yang mengarah pada satu konstruk endogen, sehingga jumlah sampel yang digunakan telah memenuhi rekomendasi minimum untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur secara daring. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 5 (“sangat setuju”).

### 3.2. Pengukuran Variabel dan Analisis Data

Seluruh konstruk diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi dari penelitian terdahulu, seperti ditunjukkan pada Tabel 1. Kinerja pegawai diukur menggunakan 15 indikator reflektif yang diadopsi dari penelitian Koopmans et al. (2014). Kepuasan kerja diukur menggunakan 11 indikator reflektif yang diadopsi dari penelitian Fareza & Tentama (2020), Wenyi & Tentama (2020), Ardekani et al. (2019), serta Karaferis et al. (2023). Kecerdasan emosional menggunakan 10 indikator reflektif yang diadopsi dari penelitian Iliceto & Fino (2017), Mohammadi et al. (2019), serta Pirsoul et al. (2023). Sedangkan, lingkungan kerja menggunakan 11 indikator reflektif yang diadopsi dari penelitian Mohamad Suleiman (2023), Akbar et al. (2023), Gaspar et al. (2024), dan Zhang et al. (2024).

Tabel 1. Operasional Variabel

| Variabel | Dimensi                                                                                                                                                              | Jumlah Item | Sumber                                                                                           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KE       | <i>self-emotion appraisal, others' emotion appraisal, use of emotion, dan regulation of emotion</i>                                                                  | 10          | Iliceto & Fino (2017); Mohammadi et al. (2019); Pirsoul et al. (2023)                            |
| LK       | <i>physical work environment, psychosocial work environment, organizational support and structure, technological work environment, dan work schedule flexibility</i> | 11          | Mohamad Suleiman (2023); Akbar et al. (2023); Gaspar et al. (2024); Zhang et al. (2024)          |
| KP       | <i>task performance, contextual performance, dan adaptive performance</i>                                                                                            | 15          | Koopmans et al. (2014).                                                                          |
| KK       | <i>pay, work itself, supervision, coworkers, dan promotion opportunities</i>                                                                                         | 11          | Fareza & Tentama (2020); Wenyi & Tentama (2020); Ardekani et al. (2019); Karaferis et al. (2023) |

Keterangan: KE = Kecerdasan Emosional; LK = Lingkungan Kerja; KP = Kinerja Pegawai; KK = Kepuasan Kerja.

Penelitian ini menggunakan PLS-SEM karena model penelitian memiliki hubungan struktural yang relatif kompleks, melibatkan variabel mediasi, serta bertujuan menguji hubungan prediktif antar konstruk laten secara simultan (Hair et al., 2022). Selain itu, PLS-SEM sesuai digunakan pada penelitian dengan ukuran sampel moderat sehingga mampu menghasilkan estimasi parameter yang *robust* (Hair et al., 2022). Analisis data mengikuti panduan (Hair et al., 2022) dengan dua tahapan, yaitu: evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dalam penelitian ini bersifat reflektif, terdiri dari: a). Pengukuran reliabilitas indikator dengan *indikator loadings*; b). Pengukuran reliabilitas konsistensi internal dengan Cronbach's Alpha (CA) dan *Composite Reliability* (CR); c). Pengukuran validitas konvergen dengan *Average Variance Extracted* (AVE); dan d). Pengukuran validitas diskriminan dengan *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) *ratio*. Langkah kedua, evaluasi *inner model* yang terdiri dari: a). Pengukuran masalah kolinearitas model struktural dengan *Variance Inflation Factor* (VIF); b). Pengukuran signifikansi dan relevansi hubungan model struktural melalui metode *bootstrapping* dengan *t-values* dan *path coefficients*; c). Pengukuran kekuatan eksplanatori model; dan d). Pengukuran kekuatan prediktif model.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil

Data dianalisis dengan pendekatan PLS-SEM dengan *software* SmartPLS 4. Hasil pengukuran *outer model* ditunjukkan pada Tabel 2 dan Tabel 3. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian *indicator reliability*, *internal consistency reliability*, *convergent validity*, dan *discriminant validity*. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2, seluruh indikator memiliki nilai *indicator loading* berkisar antara 0,614 hingga 0,882. Meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai *indicator loading* di bawah 0,708, seluruh nilai masih berada di atas batas minimum 0,40 sehingga tetap dapat dipertahankan karena nilai CR dan AVE pada setiap konstruk telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan (Hair et al., 2022). Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,906–0,944 dan CR berada pada rentang 0,916–0,949, yang menunjukkan reliabilitas konsistensi internal konstruk yang sangat baik. Selain itu, seluruh konstruk memiliki nilai AVE antara 0,515–0,613, melebihi ambang batas 0,50, sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*. Selanjutnya, hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan rasio HTMT pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada pada kisaran 0,490–0,851, atau masih di bawah nilai ambang 0,90. Temuan tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai dan mampu dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya. Dengan demikian, hasil evaluasi *outer model* mengonfirmasi bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas sehingga layak digunakan untuk analisis *inner model*.

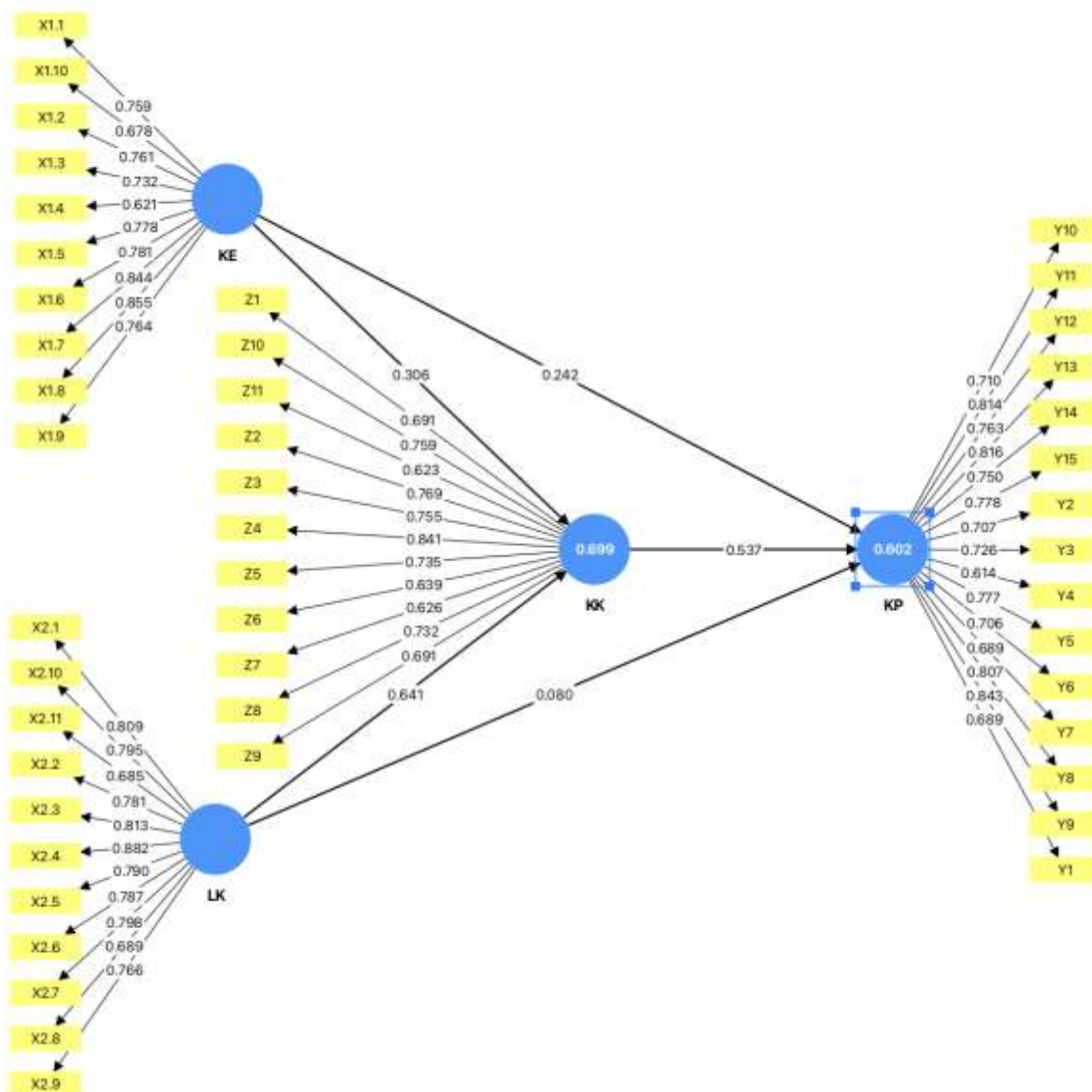
Tabel 2. Evaluasi *Outer Model: Indikator Loadings*, CA, CR, dan AVE

| No. | Variabel                  | Item  | <i>Indicator Loadings</i><br>> 0,708* | CA<br>> 0,70 | CR<br>> 0,70 | AVE<br>> 0,50 |
|-----|---------------------------|-------|---------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| 1   | Kecerdasan Emosional (KE) | X1.1  | 0,759                                 | 0,919        | 0,936        | 0,578         |
|     |                           | X1.10 | 0,678                                 |              |              |               |
|     |                           | X1.2  | 0,761                                 |              |              |               |
|     |                           | X1.3  | 0,732                                 |              |              |               |
|     |                           | X1.4  | 0,621                                 |              |              |               |
|     |                           | X1.5  | 0,778                                 |              |              |               |
|     |                           | X1.6  | 0,781                                 |              |              |               |
|     |                           | X1.7  | 0,844                                 |              |              |               |
|     |                           | X1.8  | 0,855                                 |              |              |               |
| 2   | Lingkungan Kerja (LK)     | X1.9  | 0,764                                 | 0,936        | 0,939        | 0,613         |
|     |                           | X2.1  | 0,809                                 |              |              |               |
|     |                           | X2.10 | 0,795                                 |              |              |               |
|     |                           | X2.11 | 0,685                                 |              |              |               |
|     |                           | X2.2  | 0,781                                 |              |              |               |
|     |                           | X2.3  | 0,813                                 |              |              |               |
|     |                           | X2.4  | 0,882                                 |              |              |               |
|     |                           | X2.5  | 0,790                                 |              |              |               |
|     |                           | X2.6  | 0,787                                 |              |              |               |
| 3   | Kinerja Pegawai (KP)      | X2.7  | 0,798                                 | 0,944        | 0,949        | 0,560         |
|     |                           | X2.8  | 0,689                                 |              |              |               |
|     |                           | X2.9  | 0,766                                 |              |              |               |
|     |                           | Y1    | 0,689                                 |              |              |               |
|     |                           | Y2    | 0,707                                 |              |              |               |
|     |                           | Y3    | 0,726                                 |              |              |               |
|     |                           | Y4    | 0,614                                 |              |              |               |
|     |                           | Y5    | 0,777                                 |              |              |               |
|     |                           | Y6    | 0,706                                 |              |              |               |
| 4   | Kepuasan Kerja (KK)       | Y7    | 0,689                                 | 0,906        | 0,916        | 0,515         |
|     |                           | Y8    | 0,807                                 |              |              |               |
|     |                           | Y9    | 0,843                                 |              |              |               |
|     |                           | Y10   | 0,710                                 |              |              |               |
|     |                           | Y11   | 0,814                                 |              |              |               |
|     |                           | Y12   | 0,763                                 |              |              |               |
|     |                           | Y13   | 0,816                                 |              |              |               |
|     |                           | Y14   | 0,750                                 |              |              |               |
|     |                           | Y15   | 0,778                                 |              |              |               |
|     |                           | Z1    | 0,691                                 | 0,906        | 0,916        | 0,515         |
|     |                           | Z2    | 0,769                                 |              |              |               |
|     |                           | Z3    | 0,755                                 |              |              |               |
|     |                           | Z4    | 0,841                                 |              |              |               |
|     |                           | Z5    | 0,735                                 |              |              |               |
|     |                           | Z6    | 0,639                                 |              |              |               |
|     |                           | Z7    | 0,626                                 |              |              |               |
|     |                           | Z8    | 0,732                                 |              |              |               |
|     |                           | Z9    | 0,691                                 |              |              |               |
|     |                           | Z10   | 0,759                                 |              |              |               |
|     |                           | Z11   | 0,623                                 |              |              |               |

Keterangan: \*Dalam penelitian sosial, nilai *loading* di atas 0,40 masih dapat dipertahankan (Hair et al., 2022).

Tabel 3. Rasio HTMT

|    | KE    | LK    | KP    | KK |
|----|-------|-------|-------|----|
| KE |       |       |       |    |
| LK | 0,490 |       |       |    |
| KP | 0,626 | 0,639 |       |    |
| KK | 0,625 | 0,851 | 0,764 |    |



Gambar 2. Output Model Struktural dengan SmartPLS 4

Sebelum melakukan penilaian terhadap *inner model* dalam PLS-SEM, penting untuk menganalisis VIF guna memastikan tidak adanya masalah kolinearitas. Idealnya, nilai VIF harus berada pada atau di bawah 3, sedangkan nilai VIF yang lebih besar dari 5 menunjukkan adanya tingkat kolinearitas yang tinggi antarkonstruksi indikator (Chin, 2010). Nilai VIF di atas 3 hingga 5 tergolong tidak kritis (Hair et al., 2022). Dalam penelitian ini, nilai VIF berada pada rentang 1,322

hingga 3,318 yang menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas dan masih dapat diterima. Selanjutnya dilakukan analisis nilai *path coefficient* dan signifikansi pengujian hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

| No. | Hipotesis | Pengaruh Langsung | $\beta$ | t-value | p-value | VIF      | $f^2$ | Hasil    |
|-----|-----------|-------------------|---------|---------|---------|----------|-------|----------|
| 1   | H1        | KE → KK           | 0,306   | 4,608   | 0,000   | 1,322    | 0,235 | Diterima |
| 2   | H2        | KE → KP           | 0,242   | 2,601   | 0,009   | 1,633    | 0,090 | Diterima |
| 3   | H3        | LK → KK           | 0,641   | 9,281   | 0,000   | 3,318    | 1,033 | Diterima |
| 4   | H4        | LK → KP           | 0,080   | 0,728   | 0,467   | 1,322    | 0,006 | Ditolak  |
| 5   | H5        | KK → KP           | 0,537   | 5,169   | 0,000   | 2,687    | 0,219 | Diterima |
| No  | Hipotesis | Jalur Mediasi     | $\beta$ | t       | p       | Hasil    |       |          |
| 1   | H6        | KE → KK → KP      | 0,164   | 3,729   | 0,000   | Diterima |       |          |
| 2   | H7        | LK → KK → KP      | 0,344   | 4,197   | 0,000   | Diterima |       |          |

Keterangan: KE = Kecerdasan Emosional; LK = Lingkungan Kerja; KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian hipotesis mengenai hubungan antarvariabel yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa empat dari lima hubungan langsung yang dihipotesiskan terbukti signifikan. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, hubungan langsung antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai tidak signifikan, sehingga menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Selain itu, kepuasan kerja menjadi prediktor paling kuat terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan variabel lainnya. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,537 yang merupakan nilai tertinggi pada model penelitian. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai akan memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Tabel 5. Hasil Analisis Kekuatan Eksplanatori dengan  $R^2$  dan Kekuatan Prediksi dengan  $Q^2$

| Konstruk             | $R^2$ | $Q^2$ |
|----------------------|-------|-------|
| Kepuasan Kerja (KK)  | 0,699 | 0,676 |
| Kinerja Pegawai (KP) | 0,602 | 0,480 |

Selain menguji signifikansi statistik, penelitian ini juga mengevaluasi besarnya pengaruh masing-masing konstruk menggunakan nilai *effect size* ( $f^2$ ). Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja ( $f^2 = 1,033$ ), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya, kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja ( $f^2 = 0,235$ ) dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ( $f^2 = 0,219$ ) menunjukkan pengaruh sedang, sehingga kedua konstruk tersebut memiliki kontribusi yang substansial dalam model penelitian. Sementara itu, kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh kecil ( $f^2 = 0,090$ ), yang mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih banyak terjadi melalui mekanisme lain, khususnya melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

memiliki nilai *effect size* yang dapat diabaikan ( $f^2 = 0,006$ ), sejalan dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung tersebut tidak signifikan.

Selain itu, dilakukan pula pengujian terhadap koefisien determinasi  $R^2$  untuk setiap variabel laten endogen. Hasilnya menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,699, yang menunjukkan bahwa sekitar 69,9% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai  $R^2$  sebesar 0,602 mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan 60,2% variasi kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam menjelaskan perilaku pegawai pada organisasi publik (Chin, 2010). Sedangkan kepuasan kerja memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0,676 yang berarti model memiliki kemampuan prediksi yang sangat tinggi terhadap kepuasan kerja. Kinerja pegawai memiliki nilai  $Q^2$  sebesar 0,480 yang menunjukkan bahwa model juga mempunyai kemampuan prediksi yang tinggi terhadap kinerja pegawai (Hair et al., 2022).

Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja bukan merupakan faktor yang secara langsung meningkatkan kinerja pegawai, tetapi berperan sangat penting dalam membangun kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Sebaliknya, kecerdasan emosional memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, meskipun kontribusinya relatif kecil, sehingga sebagian besar pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor individu dan faktor organisasi terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, pengujian *efek tidak langsung spesifik* dilakukan untuk mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua jalur mediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis H6 dan H7 dinyatakan diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh kecerdasan emosional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional. Selain itu, karena pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja signifikan, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penuh pada hubungan tersebut. Sebaliknya, kecerdasan emosional tetap memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai di samping pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai.

## 4.2. Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan pengalaman kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, kemampuan mengelola emosi menjadi sumber daya psikologis yang membantu pegawai mempertahankan kinerja sekaligus meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan *AET*, yang menjelaskan bahwa berbagai peristiwa yang dialami pegawai di tempat kerja memunculkan respons emosional yang membentuk sikap dan perilaku kerja. Pegawai yang mampu mengenali, memahami, dan mengendalikan emosinya cenderung merespons tekanan kerja, konflik interpersonal, maupun perubahan organisasi secara lebih adaptif.

Respons emosional yang positif tersebut meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong perilaku kerja produktif dan peningkatan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor penting dalam membentuk sikap kerja maupun perilaku kerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang secara konsisten menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Hamdani et al., 2024; Kadir et al., 2026; Linda et al., 2019; Nceong et al., 2024; Sinlae et al., 2024; Utama et al., 2025). Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menguji hubungan tersebut secara terpisah, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kecerdasan emosional diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga berlangsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Dalam konteks organisasi publik di Indonesia, temuan ini menjadi semakin relevan karena pegawai menghadapi tuntutan pelayanan publik, tekanan birokrasi, perubahan kebijakan, serta akuntabilitas. Kondisi tersebut menuntut pegawai tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan mengelola emosi agar tetap mampu bekerja secara efektif di bawah berbagai tekanan organisasi. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih mampu membangun hubungan kerja yang harmonis, mengurangi konflik, mempertahankan motivasi, serta beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, kecerdasan emosional menjadi kompetensi yang mendukung terciptanya kepuasan kerja sekaligus meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi publik.

Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai. Hasil ini sekaligus memperluas penerapan *AET* pada konteks organisasi publik di Indonesia dengan menunjukkan bahwa kemampuan regulasi emosi tidak hanya memengaruhi sikap kerja, tetapi juga menghasilkan dampak nyata terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai, tetapi terlebih dahulu membentuk pengalaman kerja yang positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja memengaruhi kinerja pegawai pada organisasi publik.

Temuan tersebut sejalan dengan *SET*, yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai didasarkan pada prinsip timbal balik. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, suportif, serta didukung oleh hubungan interpersonal yang baik dan dukungan organisasi akan dipersepsikan sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai. Persepsi positif tersebut meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong pegawai untuk membalas perlakuan organisasi melalui peningkatan komitmen dan kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja lebih bersifat tidak langsung melalui pembentukan kepuasan kerja dibandingkan dengan faktor yang secara langsung meningkatkan performa pegawai.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Arif et al., 2026; Nceong et al., 2024;

Permatasari & Suharini, 2025). Namun, temuan ini juga mengonfirmasi penelitian Ernawati & Ambarini (2010), Nceong et al. (2024), serta Nurmalita & Rosmita (2025) yang melaporkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja tidak selalu bersifat langsung, tetapi dipengaruhi oleh kondisi psikologis pegawai, khususnya kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang produktif.

Hasil ini dapat dipahami karena sistem birokrasi cenderung diatur oleh standar operasional, target kinerja, serta mekanisme evaluasi yang relatif formal. Kondisi tersebut menyebabkan peningkatan fasilitas kerja atau kenyamanan lingkungan belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik lebih dahulu meningkatkan rasa nyaman, dihargai, dan didukung oleh organisasi, sehingga menciptakan kepuasan kerja yang kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor psikologis memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan dengan faktor lingkungan dalam menjelaskan peningkatan kinerja pegawai pada organisasi publik.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini memperluas penerapan *SET* pada konteks organisasi publik Indonesia dengan menegaskan bahwa lingkungan kerja tidak secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja, melainkan bekerja melalui pembentukan sikap kerja positif. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa keberhasilan organisasi publik dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan dukungan organisasi dengan perilaku kerja pegawai.

#### 4.3. Kontribusi Teoritis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan mengintegrasikan *AET* dan *SET* dalam menjelaskan mekanisme pembentukan kinerja pegawai pada organisasi publik. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial pada hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai serta sebagai mediator penuh pada hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Temuan tersebut memperluas pemahaman mengenai bagaimana faktor individu dan faktor organisasi saling berinteraksi dalam membentuk perilaku kerja dalam konteks sektor publik Indonesia.

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai perlu diarahkan pada pengembangan kecerdasan emosional melalui pelatihan regulasi emosi, komunikasi interpersonal, dan manajemen stres, serta penciptaan lingkungan kerja yang lebih suportif melalui penguatan dukungan organisasi, budaya kerja kolaboratif, dan sistem pengembangan karier yang adil. Selain itu, evaluasi kepuasan kerja secara berkala dapat dijadikan sebagai salah satu dasar dalam penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia karena terbukti menjadi mekanisme utama yang mendorong peningkatan kinerja pegawai.

#### 5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi publik di Indonesia, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kedua faktor tersebut dengan kinerja pegawai. Kecerdasan emosional terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan

kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja hanya berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu dan kondisi lingkungan kerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain *cross-sectional* sehingga belum mampu menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu serta hanya berfokus pada organisasi publik di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, memperluas konteks penelitian pada berbagai jenis organisasi atau sektor, serta mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain yang relevan, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau *employee engagement*, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

### Daftar Pustaka

- Abbasi, M., Monazzam, M. R., Arabalibeik, H., & Shamsipour, M. (2022). Identifying and weighting of dimensions and indicators of individual job performance using fuzzy Delphi and fuzzy analytic hierarchy process techniques. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(1), 99–112. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2020-0065>
- Akbar, W., Jaafar, N. I., & Mohezar, S. (2023). Technological work environment: instrument development and measurement. *Behaviour and Information Technology*, 42(1), 25–45. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.2013536>
- Ardekani, A. H., Zare, S. G., & Tabar, R. P. (2019). The Consideration of Job Satisfaction among Shahid Hasheminejad Gas Refinery Company Employees. *Proceedings of 2019 15th Iran International Industrial Engineering Conference Iiiec 2019*, 85–91. <https://doi.org/10.1109/IIIEC.2019.8720623>
- Arif, M., Anugrah Febrianty, S., Raihan, M., Ayu Ningsih, J., Al Kamil, A., Cahaya Setiawan, K., & Kunci Lingkungan Kerja Kinerja Karyawan, K. (2026). Hubungan Lingkungan Kerja (Work Environment) terhadap Kinerja Karyawan (Employee Performance) pada Perusahaan di Sektor Industri. In *Journal of Psychology Today* (Vol. 4, Number 1). <https://digamed.net/index.php/psychologytoday/index>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655–690). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29)
- Ernawati, & Ambarini. (2010). *PENGARUH HUBUNGAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIBEL MODERATING*.
- Fareza, D., & Tentama, F. (2020). Testing of validity and reliability of the construction of job satisfaction in teachers of X elementary school in Tenggara. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 349–353.

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Gaspar, T., Jesus, S., Farias, A. R., & Matos, M. G. (2024). Healthy Work Environment Ecosystems for Teleworking and Hybrid Working. *Procedia Computer Science*, 239, 1132–1140. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.279>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Hamdani, Pentury, G. M., & Maghfirah, N. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *KAMBOTI: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(1), 43–56. <https://doi.org/10.51135/kambotivol5issue1page43-56>
- Illiceto, P., & Fino, E. (2017). The Italian version of the Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-I): A second-order factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 116, 274–280. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.006>
- Juliawati, N. K., Dewi, L. K. C., Santika, I. P., & Antari, N. L. S. (2025). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT KABUPATEN BADUNG. *Ganec Swara*, 19(3), 1129–1138. <https://doi.org/10.59896/gara.v19i3.387>
- Kadir, A., Audah, A., Naimah, N., Jahra, P. M., Badrian, B., & Syarqawie, F. (2026). The Influence of Emotional Intelligence, Intellectual Intelligence and Social Intelligence on Employee Performance in Martapura District, Banjar Regency, Kalimantan Province. *JURNAL APLIKASI PELAYARAN DAN KEPELABUHANAN*, 16(2), 347–359. <https://doi.org/10.30649/japk.v16i2.211>
- Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2023). Job satisfaction of primary healthcare professionals: a cross-sectional survey in Greece. *Acta Biomedica*, 94(3). <https://doi.org/10.23750/abm.v94i3.13878>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229–238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Linda, D. R., Astuti, P., & Wijaya, S. (2019). THE RELATIONSHIP BETWEEN DISCIPLINE AND EMOTIONAL INTELLIGENCE TOWARDS EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 7(2), 12. <https://doi.org/10.20473/jaki.v7i2.2019.12-16>
- Mohamad Suleiman, A. (2023). Exploring work environment management boundaries using work domain analysis. *Safety Science*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105922>
- Mohammadi, A., Mojtahedzadeh, R., & Shamsi, A. (2019). Investigating the Relationship between Emotional Intelligence and Academic Achievement in Anesthesiology and Operating Room Students of Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Payavard Salamat*, 13(4), 281–290.
- Mutiara, R., & Hermiati, N. F. (2023). The Effect of Non-Physical Work Environment and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening

- Variables. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(7), 5011–5017. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i7.1947>
- Nceong, A., Hasmin, E., Sjahruddin, H., & Halim, A. (2024). The Mediating Role Of Job Satisfaction On The Effect Of Emotional Intelligence And Work Environment On Employee Performance. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 6, Number 2). <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Nurmalita, I., & Rosmita. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Berkat Sempurna. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 383–388. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i2.331>
- Permatasari, K. D., & Suharini. (2025). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAAN KERJA KARYAWAN (Vol. 2). <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/jurmie>Halaman:887-902
- Pirsoul, T., Parmentier, M., & Nils, F. (2023). One step beyond emotional intelligence measurement in the career development of adult learners: A bifactor exploratory structural equation modeling framework. *Current Psychology*, 42(7), 5834–5850. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01772-x>
- Sadewo, M. B., Prahiawan, W., & Suryani, E. (2025). The Effect of Training and Non-Physical Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 3(1), 526–536. <https://doi.org/10.69693/ijim.v3i1.346>
- Sinlae, E. R., Lerik, M. D. Ch., & Damayanti, Y. (2024). THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND WORK STRESS AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Journal of Health and Behavioral Science*, 6(4), 410–425. <https://doi.org/10.35508/jhbs.v6i4.15150>
- Tesmanto, J., & Rina, N. (2022). The Effect of the Work Environment on Employee Performance at Panca Sakti University Bekasi. *International Journal Administration Business and Organization*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.61242/ijabo.22.199>
- Utama, S. P., Arifin, A., & Darnawati, D. (2025). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 3287–3298. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4140>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18*. (pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Wenyi, E. M., & Tentama, F. (2020). Construction of the job satisfaction scale in junior high school teachers. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 1309–1314.
- Zhang, Z., Yan, M., & Qi, J. (2024). The Influence of Workplace Environment on Mental Health: A Quantitative and Qualitative Investigation in China. *International Journal of Mental Health Promotion*, 0(0), 1–10. <https://doi.org/10.32604/ijmh.2024.055468>