

JOB PERFORMANCE PEGAWAI BEA CUKAI: PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, EMOTIONAL INTELLIGENCE DAN JOB SATISFACTION

I Putu Evan Diatmika Saputra ¹⁾; Muthia Pramesti ²⁾

¹⁾ i.putu17@ui.ac.id, Universitas Indonesia

²⁾ muthia.pramesti@ui.ac.id, Universitas Indonesia

Abstract

This research aims to examine the effects of transformational leadership, emotional intelligence and job satisfaction on job performance in public sector organizations. It also determines the role of job satisfaction as a mediator of the relationship between transformational leadership and emotional intelligence on job performance. This research was conducted at the Directorate General of Customs and Excise Indonesia (DGCE). Primary data was obtained through questionnaire with a total of 611 respondents from civil servant employees in each of DGCE units starting from the head office, vertical offices and technical implementation units. The research hypothesis was tested using partial least squares structural equation model (PLS-SEM). The results of this research show that transformational leadership and emotional intelligence have a significant influence on job performance and job satisfaction. However, job satisfaction does not have a significant influence or mediating role on job performance in DGCE.

Keywords : *transformational leadership, emotional intelligence, job satisfaction, job performance, public sector organization.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *transformational leadership, emotional intelligence* dan *job satisfaction* terhadap *job performance* di organisasi sektor publik. Selain itu dilakukan juga pengujian atas peran *job satisfaction* sebagai mediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *emotional intelligence* terhadap *job performance*. Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 611 responden yang merupakan pegawai aparatur sipil negara (ASN) di seluruh unit DJBC mulai dari kantor pusat, kantor vertikal dan unit pelaksana teknis. Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan *partial least square structural equation model* (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *emotional intelligence* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job performance* maupun *job satisfaction*. Namun *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh yang signifikan maupun peran mediasi terhadap *job performance* di DJBC.

Kata kunci : *transformational leadership, emotional intelligence, job satisfaction, job performance, organisasi sektor publik.*

1. Pendahuluan

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sebagai salah satu unit Eselon I pada Kementerian Keuangan, merupakan pendukung peran Kementerian Keuangan dalam penguatan ekonomi nasional yang berkelanjutan. Untuk menjalankan perannya, DJBC memiliki tugas untuk mengawasi arus barang impor maupun ekspor yang masuk atau keluar daerah pabean Indonesia, serta melakukan pemungutan penerimaan negara seperti bea masuk, cukai, dan bea keluar. Dalam situasi perekonomian global yang dinamis seperti saat ini, DJBC dihadapkan pada berbagai tantangan untuk tetap dapat menjalankan tugasnya dalam mencapai harapan pemerintah, yaitu mendorong peningkatan penerimaan negara.

Tantangan terkait perlambatan ekonomi global dan nasional, tren peningkatan target penerimaan negara serta fenomena penurunan realisasi penerimaan pada tahun 2023 membuat DJBC perlu mempersiapkan strategi yang tepat untuk mencapai performa kinerja organisasi. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi performa kinerja organisasi adalah sumber daya manusia. Menteri Keuangan, Sri Mulyani Indrawati, S.E., M.Sc., Ph.D. (dalam Kementerian Keuangan, 2023) mengungkapkan bahwa tantangan dan perubahan yang Indonesia hadapi saat

ini tidak mudah, mulai dari perubahan geopolitik dan kondisi ekonomi global yang akan berimbas kepada perekonomian Indonesia, oleh karena itu DJBC diharapkan harus semakin menyadari dan memahami perubahan ini, kemudian menyiapkan diri untuk menghadapi perubahan ini, baik dari sisi organisasi hingga sumber daya manusia dan kelengkapannya untuk menghadapi perubahan dan strategi yang memiliki implikasi kepada tugas dan tanggung jawab kepebeanaan dan cukai. Pentingnya untuk menyelidiki lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi tenaga kerja DJBC ditegaskan oleh konsensus yang muncul bahwa kinerja pegawai merupakan pendorong dan penyokong yang penting untuk keberhasilan organisasi, baik ranah publik maupun privat, sebagaimana dikemukakan oleh Maskuroh et al. (2023).

Terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kadir et al. (2022) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi performa pekerjaan, yaitu individu, dukungan manajemen dan dukungan organisasi. Robbins & Judge (2024) menjelaskan bahwa pengaruh variabel terhadap performa organisasi timbul dari beberapa level perilaku organisasi, yaitu level individu, kelompok dan organisasi. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel perilaku organisasi terhadap performa pekerjaan (Alwali & Alwali (2022); Hilton et al. (2023); Kuntadi et al. (2023); dan Amirian et al. (2023)). Penelitian Hilton et al. (2021) dan Kuntadi et al., (2023) menemukan adanya pengaruh signifikan perilaku organisasi pada level kelompok yaitu pimpinan berupa *transformational leadership* terhadap performa organisasi. Lalu dalam penelitian lainnya, Alwali & Alwali (2022) dan Amirian et al. (2023) menunjukkan adanya pengaruh signifikan perilaku pada individu yaitu *emotional intelligence* terhadap performa pekerjaan. Dalam penelitian Alwali & Alwali (2022), perilaku level individu lainnya yaitu *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *transformational leadership* dan *emotional intelligence* terhadap performa pekerjaan. Analisis mengenai perilaku organisasi diperlukan untuk mencapai target kinerja di tengah kondisi tantangan organisasi yang dinamis.

Transformational leadership didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai dengan memberikan perubahan pada moral, cita-cita, minat dan nilai-nilai untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik dari yang diharapkan (Manoppo, 2020). Naderi et al. (2019) menjelaskan bahwa *transformational leadership* terjadi ketika pemimpin dan bawahannya saling meningkatkan motivasi dan nilai-nilai yang lebih tinggi. *Transformational leadership* mengarah pada hubungan peningkatan dan stimulasi timbal balik yang mengubah bawahan menjadi pemimpin dan dapat mengubah pemimpin menjadi agen moral, sehingga menghasilkan pengaruh transformasi baik pada bawahan maupun pemimpin (Hoption et al., 2013). Bass (1985) mendefinisikan *transformational leadership* sebagai pemimpin yang memotivasi pengikutnya untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. *Transformational leadership* mengubah dan memperluas kepentingan pengikutnya, serta menjadikan kesadaran dan penerimaan misi dan tujuan organisasi (Naderi et al., 2019).

Untuk meningkatkan kemampuan dan mencapai performa pegawai, terdapat juga faktor psikologis pegawai yang memiliki peranan. Asrar-ul-Haq et al. (2017) menjelaskan bahwa *emotional intelligence* merupakan faktor psikologis yang penting serta mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan dan kinerja pegawai. Istilah *emotional intelligence* dipopulerkan oleh seorang psikolog dan jurnalis ilmu perilaku Daniel Goleman. Goleman (1997) mendefinisikan *emotional intelligence* sebagai kemampuan untuk seseorang untuk mengenali perasaannya dan orang lain, untuk memotivasi diri dan menangani emosi dengan baik untuk hasil yang terbaik. Robbins & Judge (2024) menyebutkan bahwa seseorang yang mengetahui emosinya sendiri dan pandai membaca isyarat emosi misalnya, mengetahui alasan mereka marah dan cara mengekspresikan diri tanpa melanggar norma, adalah orang yang paling efektif.

Aspek penting lainnya untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah *job satisfaction* (Rojikinnor et al., 2023). Menurut Rojikinnor et al. (2023), *job satisfaction* perlu diperhatikan karena menjadi tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dari dalam yaitu oleh anggota organisasi. *Job satisfaction* yang tinggi secara efektif berkontribusi pada meningkatkan produktivitas organisasi, menurunkan pergantian pegawai, dan mengurangi stres kerja dalam organisasi modern (Pundir et al., 2023). *Job satisfaction* pegawai sektor publik merupakan kunci penting untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat karena *job satisfaction* mempunyai hubungan langsung dan positif dengan *job performance* (Thant & Chang, 2021). Di lain sisi, penelitian dari Chun et al. 2018 (dalam Kinicki, 2021) menyebutkan bahwa hubungan antara *job satisfaction* dan performa kinerja sangat unik. Para peneliti tersebut mengungkapkan salah satu temuan yang mempercayai bahwa kedua variabel tersebut secara tidak langsung saling mempengaruhi satu dengan lainnya.

Penelitian lebih lanjut yang mengaitkan antara teori tentang perilaku organisasi dan fenomena yang terjadi di DJBC diperlukan untuk mendapat pemahaman yang lebih mendalam terkait aspek-aspek yang dapat menunjang performa kinerja DJBC. Penelitian sebelumnya dari Alwali & Alwali (2022) telah mengaitkan antara *transformational leadership*, *emotional intelligence*, *job satisfaction* dan performa kinerja di sektor publik berupa rumah sakit umum. Dalam penelitian Alwali & Alwali (2022) terdapat beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, seperti perlunya dilakukan penelitian pada organisasi dengan bidang selain kesehatan dan waktu pengumpulan data yang bukan pada masa pandemi *covid-19*. Berdasarkan fenomena, analisis empiris yang telah dijelaskan sebelumnya dan masukan penelitian dari penelitian sebelumnya, dilakukan penelitian lanjutan. Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari penelitian Alwali & Alwali (2022) yang akan dilakukan pada organisasi sektor publik pada bidang yang berbeda, yaitu keuangan negara. Penelitian akan dilakukan di DJBC dengan rentang waktu pelaksanaan setelah masa pandemi *covid-19*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi manfaat bagi DJBC untuk mempersiapkan sumber daya manusianya dalam menghadapi tantangan yang ada.

2. Kajian Literatur

2.1 Job Performance

Dalam *Basic OB Model*, *job performance* merupakan variabel yang termasuk dalam *outcomes* pada level individu. Menurut Robbins & Judge (2024), *outcomes* adalah variabel kunci yang akan dijelaskan atau diprediksi dan dipengaruhi oleh variabel lain. *Job performance* merupakan nilai total kontribusi pekerja pada suatu organisasi melalui perilaku mereka selama periode waktu tertentu. Salah satu komponen penting dari *job performance* adalah *task performance* yaitu seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang mencakup pekerjaan mereka atau tanggung jawab mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Robbins & Judge, 2024). Robbins & Judge (2024), lebih lanjut menyebutkan, *job performance* adalah hasil manusia yang paling penting yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Cooke et al. (2020) mendeskripsikan *performance* sebagai pencapaian kerja yang secara nyata merupakan hasil dicapai seseorang, mencerminkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Peter dan Lawler (1968) (dalam Chen & Silverthorne, 2008) menganggap bahwa terdapat tiga jenis kinerja dan pengukurannya. Pertama adalah ukuran tingkat *output*, seperti jumlah penjualan selama periode waktu tertentu, produksi sekelompok karyawan yang melapor kepada manajer. Ukuran berikutnya melibatkan penilaian individu oleh orang lain selain orang yang kinerjanya sedang dipertimbangkan. Lalu

yang terakhir adalah *self-appraisal* dan *self-rating* yang berguna dalam mendorong pegawai untuk mengambil peran aktif dalam menetapkan tujuan mereka sendiri.

Dalam penelitian lainnya, Nasir et al. (2023) mendefinisikan *performance* secara seksama merupakan eksekusi, pencapaian, dan pencapaian suatu pekerjaan. Oleh karena itu *job performance* diartikan sebagai pemenuhan harapan organisasi, pencapaian tujuan organisasi, pencapaian kemampuan organisasi, atau pencapaian standar. Walaupun cakupan dan definisi *job performance* sangat beragam, Campbell (1999) mendefinisikan *job performance* sebagai perilaku atau tindakan yang relevan untuk tujuan organisasi dan dapat diukur dalam tingkat kemahiran yang disajikan oleh tindakan atau serangkaian tindakan tertentu. Berdasarkan konsep dari Campbell (1999), penelitian selanjutnya dari Nam & Park (2019), kemudian melihat *job performance* sebagai kinerja, perilaku, atau tindakan dalam pekerjaan atau tugas yang secara formal dikhususkan, diperlukan, dan ditugaskan oleh organisasi kepada pegawai melalui *job description*-nya. *Job performance* meliputi tindakan, perilaku dan hasil yang dikontribusikan oleh karyawan untuk tujuan organisasi dengan melaksanakan tugas yang diharapkan padanya atas dasar peraturan dan prosedur dari organisasi (Janssen & Van Yperen, 2004). Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya tentang *job performance*, *job performance* dalam penelitian ini mengacu pada kinerja kerja yang dirasakan pegawai yaitu terkait dengan peran pekerjaan formal mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Nam & Park, 2019).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job performance* memiliki banyak nilai yang potensial. Gibson et al. (2012) menyebutkan bahwa *job performance* memiliki banyak nilai baik bagi organisasi maupun individual pegawai. *Performance* merupakan pendorong penting keberhasilan organisasi baik ranah publik maupun privat (Maskuroh et al., 2023). Nilai lain, seperti *job satisfaction* yang sangat vital bagi individu (Gibson et al., 2012). *Job performance* tidak diragukan lagi merupakan variabel kompleks yang bergantung pada interaksi berbagai faktor. Manajer dapat memahami masalah tersebut melalui pemahaman mengenai implikasi motivasi pekerjaan dengan penerapan analisis pekerjaan (Gibson et al., 2012).

2.2 Transformational Leadership

Kepemimpinan yang efektif diakui sebagai hal yang diperlukan dalam menetapkan tujuan strategis, pengembangan kebijakan, dan praktik organisasi (Hilton et al., 2023). Sebelum pertengahan tahun 1970-an, *charismatic leadership* dipelajari terutama oleh para sejarawan, ilmuwan politik, dan sosiolog. Namun kemudian, perdebatan seputar *charismatic leadership* bergeser secara dramatis dengan diterbitkannya buku *Leadership* karya James MacGregor Burns (Hughes et al., 2012). Burns adalah seorang ilmuwan politik terkemuka yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan politik dapat mengambil salah satu dari dua bentuk yaitu *transactional leadership* dan *transformational leadership* (Hughes et al., 2012). Menurut Burns (1978), *transformational leadership* mengembangkan pengikutnya melalui motivasi atau inspirasi untuk dapat mencapai tingkat kesuksesan yang luar biasa. Pemimpin yang transformasional akan mengartikulasikan permasalahan dalam sistem yang ada dan mempunyai visi yang kuat tentang anggota atau organisasinya. Kemudian, *transactional leadership* terjadi ketika pemimpin dan pengikut berada dalam suatu jenis hubungan pertukaran untuk memenuhi kebutuhan Burns (1978). Burns (1978) juga menyebutkan bahwa meskipun *transactional leadership* cukup efektif, kepemimpinan ini tidak menghasilkan perubahan organisasi dan cenderung hanya meneruskan *status quo*. Di lain sisi, *transformational leadership* mengubah *status quo* dengan meningkatkan standar perilaku anggotanya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Bass (1985), menerapkan konsep Burns (1978) pada organisasi dan mengembangkan sebuah model kepemimpinan “*full range leadership program*” yang terdiri dari *transactional leadership*, *transformational leadership*, dan *laissez-faire leadership* (Hilton et al., 2023). Bass (1985), menyebutkan bahwa *transformational leadership* memiliki keterampilan visi, retorika, dan kemampuan manajemen yang baik serta menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan anggotanya. Sedangkan, *transactional leadership* tidak mampu mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan para anggotanya atau menginspirasi para anggotanya untuk melakukan lebih dari apa yang para anggotanya pikir dapat mereka lakukan. Kemudian, *laissez-faire leadership* adalah kondisi dimana pemimpin bersifat pasif dan menghindari penggunaan pengaruh terhadap anggota atau tindakan kelompoknya (Bass, 1985a)

Model teori mengenai *full range leadership program* kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass & Avolio (1994). Menurut Hilton et al. (2023), model ini didasarkan pada tipikal pemimpin ideal yang dapat memicu tercapainya tujuan organisasi. Bass & Avolio (1994) membuat konseptual terkait *transformational leadership* ke dalam empat karakteristik pimpinan yang disebut “*Four I’s*”. *Four I’s* terdiri *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation*, *Individualized consideration*. Terdapat beberapa dimensi perilaku pemimpin yang termasuk dalam *transformational leadership*. Penelitian dari Carless, Wearing, & Mann (2000), merangkum 7 (tujuh) perilaku yang termasuk dalam *transformational leadership* antara lain *vision*, *staff development*, *supportive leadership*, *empowerment*, *innovative thinking*, *lead by example*, dan *charismatic leadership*.

2.3 Emotional Intelligence

Kinicki (2021), mendefinisikan *emotional intelligence* sebagai kemampuan seseorang untuk memantau emosi diri sendiri dan orang lain, membedakannya, dan menggunakan informasi ini untuk memandu pemikiran dan tindakan mereka. Menurut Goleman (1998), *emotional intelligence* dua kali lebih penting dibandingkan faktor-faktor seperti kecerdasan intelektual dan keterampilan teknis dalam bekerja. Goleman (1998), lebih lanjut menyatakan bahwa IQ dan keterampilan teknis memang penting, tetapi terutama sebagai ambang batas kemampuan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kecerdasan emosional adalah *sine qua non* (keharusan) kepemimpinan. Tanpanya, seseorang dapat mendapatkan pelatihan terbaik di dunia, pikiran analitis yang tajam, dan ide-ide cerdas yang tiada habisnya, namun tetap saja orang tersebut tidak akan dapat menjadi pemimpin yang baik (Goleman, 1998).

Wong & Law (2002), melakukan penelitian lebih lanjut terhadap dimensi *emotional intelligence* yang dikemukakan oleh Salovey & Mayer (1990). Wong & Law (2002) mengkonseptualisasikan *emotional intelligence* terdiri dari empat dimensi yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

1. *Appraisal and expression of emotion in the self (self emotional appraisal [SEA])*: kemampuan individu dalam memahami emosinya secara dalam dan kemampuan untuk mengekspresikan emosi tersebut dengan alami. Seseorang yang memiliki kemampuan yang baik dalam hal ini akan lebih dulu mengakui dan merasakan emosinya dari pada kebanyakan orang.
2. *Appraisal and recognition of emotion in others (other’s emotional appraisal [OEA])*: kemampuan orang-orang untuk mengetahui dan memahami emosi orang-orang di sekitarnya. Orang-orang yang memiliki kemampuan yang baik dalam hal ini akan menjadi lebih peka terhadap perasaan dan emosi orang lain mirip layaknya seperti membaca pikiran orang lain.

3. *Regulation of emotion in the self (regulation of emotion [ROE])*: berkaitan dengan kemampuan orang-orang dalam mengatur emosinya, sehingga memungkinkan untuk pemulihan tekanan psikologis lebih cepat.
4. *Use of emotion to facilitate performance (use of emotion [UOE])*: berkaitan dengan kemampuan kemampuan individu-individu dalam memanfaatkan emosinya dengan mengarahkannya pada aktivitas konstruktif dan kinerja pribadi.

Hughes et al. (2012) menyebutkan bahwa orang dapat menjadi sangat tidak efektif ketika pikiran, perasaan, dan tindakan mereka tidak selaras. Seperti pemimpin yang memikirkan atau merasakan suatu hal dan sebenarnya melakukan hal lain mungkin kurang efektif dalam kemampuannya mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan mereka (Hughes et al., 2012). Beberapa studi literatur mengenai *emotional intelligence* mempopulerkan gagasan bahwa kemampuan non kognitif, seperti toleransi terhadap stres, ketegangan, dan empati, dapat berperan penting dalam pencapaian kinerja (Hughes et al., 2012). Penelitian dari Wong & Law (2002) menyebutkan bahwa pegawai dengan tingkat *emotional intelligence* yang tinggi adalah mereka yang dapat memanfaatkan regulasi emosi yang berfokus pada respons secara efektif, serta menguasai interaksi mereka dengan orang lain dengan cara yang lebih efektif. Khalili (2017) dalam penelitiannya menyarankan bahwa kemampuan *emotional intelligence* penting dan harus digunakan serta dikelola untuk memastikan peningkatan performa dan capaian organisasi. Pegawai dengan *emotional intelligence* lebih tinggi dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dibandingkan karyawan dengan *emotional intelligence* lebih rendah (Alwali & Alwali, 2022).

2.4 Job Satisfaction

Job satisfaction merupakan suatu sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya (Gibson et al., 2012). Menurut Gibson et al. (2012) sikap tersebut dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaan mereka, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia, kebijakan, dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan tambahan. Kemudian menurut Robbins & Judge (2024), *job satisfaction* adalah perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan *job satisfaction* yang tinggi mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang dengan *job satisfaction* yang rendah menyimpan perasaan negatif (Robbins & Judge, 2024).

Salah satu teori yang menjelaskan hubungan antara determinan dan *job satisfaction*, adalah *Herzberg's two-factor theory* (Hur, 2018). Setelah melakukan tinjauan literatur yang komprehensif mengenai *job attitudes* dan *job satisfaction*, Herzberg dan rekan-rekannya melakukan wawancara dengan para insinyur dan akuntan di sektor industri dan mengumpulkan data wawancara mengikuti metode insiden kritis. Mereka melakukan analisis isi cerita orang yang diwawancarai dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* atau *job dissatisfaction* serta motivasi karyawan (Herzberg et al., 1959). Herzberg (1968) mengemukakan *motivators* (faktor intrinsik pekerjaan) yang berkaitan dengan *job satisfaction*, seperti prestasi, kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan, pekerjaan itu sendiri, dan *hygiene factors* (faktor ekstrinsik pekerjaan) sebagai pencegah *job dissatisfaction*, termasuk kebijakan dan administrasi perusahaan, keamanan kerja, gaji, pengawasan, hubungan interpersonal, hubungan atasan-bawahan, kondisi kerja fisik, dan tunjangan. Menurut Herzberg et al. (1959), tidak adanya *motivators* tidak serta merta menimbulkan *job dissatisfaction*, dan tingkat *hygiene factors* yang diharapkan tidak serta merta menghasilkan *job satisfaction*. Oleh karena itu, kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukanlah elemen dari satu kesatuan. Herzberg et

al. (1959) awalnya mengusulkan bahwa motivator intrinsik mungkin lebih mempengaruhi *job satisfaction* pegawai publik daripada faktor ekstrinsik.

3. Hipotesis dan Model Penelitian

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh pada *job performance* (Chi et al., (2023); Lai et al., (2020)). *Transformational leadership* adalah tipikal pimpinan yang mengubah kebutuhan, nilai, dan preferensi pengikutnya yang semula berorientasi pada tujuan kepentingan pribadi menjadi tujuan kepentingan kolektif (Lai et al., 2020). Hal ini membuat pegawai lebih mau berkolaborasi dan memiliki efek positif pada kinerja (Chi et al., 2023). Pimpinan yang transformasional akan meningkatkan kinerja pengikutnya dan menumbuhkan perilaku membantu dari pengikutnya, dan memungkinkan mereka bekerja melampaui harapan. Menurut Lai et al. (2020), *transformational leadership* akan memberi stimulus pada anggotanya dengan menunjukkan perhatian dan menawarkan insentif, yang memungkinkan anggota untuk percaya dan mengikuti pimpinan tersebut dan hal ini pada akhirnya akan membuat peningkatan *job performance*.

Penelitian dari Ullah et al. (2018) menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* pada pegawai perguruan tinggi di Pakistan. *Transformational leadership* akan memberikan rasa pemberdayaan pada para anggotanya yang membuat para anggota mampu melakukan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien dengan memanfaatkan kemampuan kreatif dan inovatifnya, yang pada akhirnya berujung pada kinerja yang meningkat (Ullah et al., 2018).

Berdasarkan temuan yang diperoleh dalam penelitian-penelitian tersebut, penulis mengusulkan hipotesis berikut:

H₁ : *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*.

Beberapa penelitian terdahulu telah menyelidiki hubungan antara *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*. Penelitian dari Allozi et al. (2022) yang dilakukan pada dua negara yaitu Yordania dan UEA menyimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh yang signifikan dan positif terhadap *job satisfaction*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Puni et al. (2018) disebutkan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi *job satisfaction* secara positif pada penelitian yang dilakukan terhadap 315 pegawai bank di Ghana. Hasil penelitian dari Mohd Zin et al. (2023), menyimpulkan bahwa *transformational leadership* sangat terkait dengan *job satisfaction* karyawan di organisasi nirlaba. Ketika karyawan melihat perilaku *transformational leadership*, seperti kepedulian dan inspirasi individu, karyawan cenderung merasa puas dalam bekerja. Karyawan mencapai *job satisfaction* yang lebih tinggi dan menghasilkan hasil kerja yang lebih baik ketika mereka dihargai dalam hubungan timbal balik ini (Mohd Zin et al., 2023). Selanjutnya dalam penelitian terhadap pengajar pada universitas swasta di Provinsi Shandong, Thailand oleh (Zuo et al., 2024) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dari *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua yang diusulkan adalah:

H₂ : *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *emotional intelligence* mempengaruhi *job performance* secara positif. Menurut hasil penelitian dari Alwali & Alwali (2022), *job performance* pegawai dengan *emotional intelligence* yang tinggi lebih besar dibandingkan *job performance* pegawai dengan *emotional intelligence* yang lebih rendah. Penelitian dari Liao et al. (2022) menunjukkan bahwa industri asuransi jiwa dalam lingkungan yang sangat kompetitif harus meningkatkan *emotional intelligence* sebagai prioritas utama, karena stabilitas individu dan organisasi merupakan landasan penting dalam kesuksesan

organisasi. Selanjutnya dalam penelitian dari Sherwani, (2023) menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dan tidak terdapat perbedaan antara jenis kelamin penelitian dalam hal *emotional intelligence* dan *job performance*. Berdasarkan dukungan dari penelitian sebelumnya, maka hipotesis ketiga yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:

H₃ : *Emotional intelligence* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*.

Sembiring et al., (2020) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *emotional intelligence* dan *job satisfaction* pada penelitiannya terhadap petugas kepolisian. Dengan *emotional intelligence* yang baik, petugas mampu mengidentifikasi dan memahami kondisi lingkungan sekitarnya sehingga petugas dapat beradaptasi secara cepat dan efisien dalam mengambil tindakan tertentu bahkan di saat-saat kritis sekalipun. Kemampuan adaptasi dengan lingkungan kerja inilah yang membantu petugas untuk mencapai *job satisfaction* (Sembiring et al., 2020). *Emotional intelligence* telah terbukti meningkatkan *job satisfaction* dengan menurunkan emosi negatif pegawai dan meningkatkan emosi positif (Mathur et al., 2022). Penelitian dari Hafsa (2015) menemukan korelasi positif dan signifikan antara *emotional intelligence* dan *job satisfaction* di kalangan universitas negeri dan swasta. Berdasarkan berbagai dukungan berbagai penelitian sebelumnya, maka hipotesis keempat yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:

H₄ : *Emotional intelligence* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*.

Beberapa penelitian terdahulu telah menyelidiki hubungan antara *job satisfaction* dan *job performance*. Menurut Ramadan Wardiansyah et al. (2024), *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Seorang individu akan mempunyai kinerja yang baik dalam suatu pekerjaan apabila individu tersebut merasa puas dengan imbalan yang diterimanya. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengelola *job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawannya dengan merumuskan berbagai strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan *job satisfaction* dengan memperhatikan dimensi *job satisfaction* itu sendiri (Ramadan Wardiansyah et al., 2024). Penelitian dari yang dilakukan pada karyawan industri gula di Bangladesh menemukan bahwa *job satisfaction* mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap *job performance*. Menurut Gazi et al. (2022), pekerja yang puas mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan pekerja yang tidak puas dalam hal kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kreativitas, sikap kooperatif, dan pengembangan pribadi. Hasil penelitian dari Alwali & Alwali (2022) yang dilakukan terhadap dokter pada rumah sakit umum di Irak juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap *job performance*.

Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Matagi et al. (2022) terhadap pegawai pada pemerintah daerah di Uganda menemukan hubungan yang tidak signifikan antara *job satisfaction* dan *job performance*. Matagi et al. (2022), menjelaskan bahwa pekerjaan kepala daerah mempunyai peluang promosi yang terbatas, dan hal ini mungkin mempengaruhi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini cukup kontradiktif dengan teori dari Robbins (2023), yang menyebutkan bahwa individu dengan *job satisfaction* yang lebih tinggi akan berkinerja lebih baik, dan organisasi dengan pegawai yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi dengan *job satisfaction* yang lebih sedikit. Maka dari itu teori ini akan diuji lebih lanjut dari penelitian yang dilakukan oleh penulis. Berdasarkan dukungan teoritis dan berbagai penelitian sebelumnya, maka hipotesis kelima yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:

H₅ : *Job satisfaction* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Alwali & Alwali (2022), *job satisfaction* memiliki peran mediasi yang signifikan terhadap hubungan antara *emotional intelligence* dan *job*

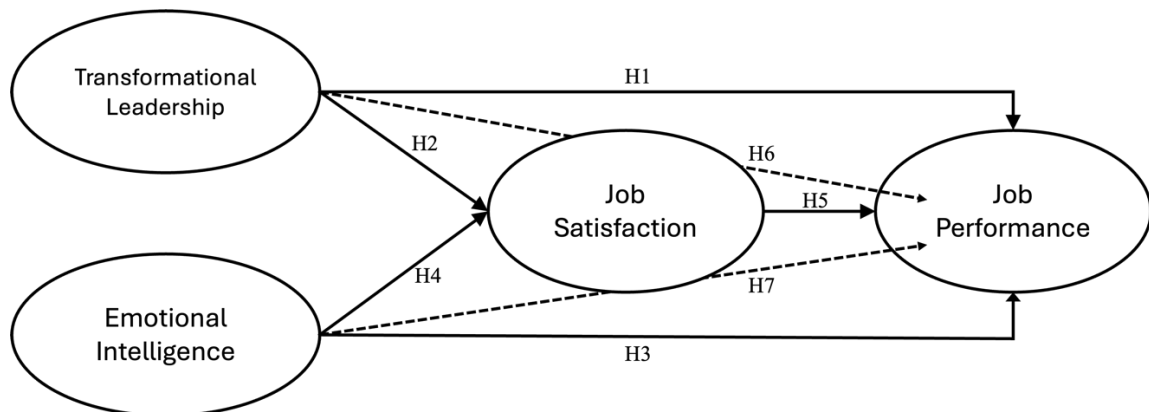
performance dokter di rumah sakit umum Irak. Dalam hal ini *job satisfaction* menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan *job performance* pegawai. Kemudian dalam penelitian yang sama, ditemukan pula bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance*. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* sangat penting dalam *transformational leadership* karena mempunyai dampak langsung terhadap *job performance* pegawai (Alwali & Alwali, 2022). Senada dengan penelitian tersebut, penelitian dari Nanda & Randhawa (2022), mengungkapkan bahwa *emotional* berpengaruh positif tidak langsung terhadap *job performance* melalui pengaruhnya terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh Curado & Santos, (2022), juga menemukan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *job performance*. Berdasarkan berbagai dukungan berbagai penelitian sebelumnya, maka hipotesis keenam dan ketujuh yang diusulkan dalam penelitian ini adalah:

H₆ : *Job satisfaction* memediasi pengaruh antara *transformational leadership* dan *job performance*;

H₇ : *Job satisfaction* memediasi pengaruh antara *emotional intelligence* dan *job performance*.

Adapun model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mereplikasi model oleh Alwali & Alwali (2022) sebagaimana dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 3.1. Model Penelitian



Sumber: Alwali & Alwali (2022), digambarkan kembali

4. Metode Penelitian

4.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini populasi penelitian adalah pegawai ASN di DJBC dengan masa kerja paling tidak selama satu (1) tahun. Pembatasan ini ditujukan untuk mendapatkan data dari pegawai yang dianggap memiliki pemahaman yang memadai terkait perilaku organisasi DJBC dan bukan merupakan Calon Pegawai Negeri Sipil yang masih dalam fase pembelajaran dan pemahaman organisasi. Adapun jumlah populasi atau total ASN di DJBC per Januari 2024 adalah 15.996 orang. Sekaran & Bougie (2016) menyebutkan bahwa dalam penentuan sampel, mengingat variasi dari variabel yang digunakan model instrumen perhitungan, sampel dari Prasetyo dan Morgan sangat dapat diandalkan untuk digunakan agar model dapat mempresentasikan dengan baik. Untuk penentuan sampel, penelitian ini menggunakan rumus dari Krejcie dan Morgan, sebagai berikut :

$$s = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$$

Keterangan:

s = jumlah sampel yang dibutuhkan

X^2 = nilai tabel dari *chi-square* untuk satu *degree of freedom* dalam setiap *desired confidence level*, dalam penelitian ini adalah 1.96^2 atau 3.84

N = jumlah dari populasi

Berdasarkan rumus Krejcie dan Morgan tersebut, maka besar sampel penelitian ini diketahui sebanyak minimal 376 responden. Selanjutnya, metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dimana sampel dikumpulkan berdasarkan orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan (Sekaran & Bougie, 2016). Kesempatan yang tidak dimiliki oleh keseluruhan sampel tersebut disebabkan karena tujuan dari penelitian ini adalah mengambil data dari responden dengan kriteria syarat sampel yaitu pegawai di DJBC dengan masa kerja minimal 1 (satu) tahun.

4.2 Metode Analisis Data

Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) digunakan dalam penelitian ini untuk menguji suatu teori dengan menentukan model yang mewakili prediksi teori tersebut di antara konstruk nalar yang diukur dengan variabel observasi yang sesuai. Menurut Dash & Paul (2021), SEM sering kali digunakan untuk menjelaskan sejumlah hubungan statistik secara bersamaan melalui visualisasi dan validasi model. Model yang kompleks dapat didiskusikan secara sederhana melalui teknik ini (Dash & Paul, 2021). Istilah SEM tidak mengacu pada teknik statistik tunggal melainkan mengacu pada serangkaian prosedur terkait (Kline, 2016). Menurut Dash & Paul (2021), SEM bertujuan untuk memahami hubungan antar konstruk laten (faktor) yang umumnya ditunjukkan dengan berbagai ukuran yang juga dikenal sebagai analisis variabel laten serta analisis struktur kovarians.

Dua metode umum yang digunakan dalam SEM adalah *covarians-based SEM* (CB-SEM) dan *partial least square SEM* (PLS-SEM). CB-SEM terutama digunakan untuk mengkonfirmasi (atau menolak) teori dan hipotesis yang mendasarinya. Pendekatan ini mengkonfirmasi atau menolak hipotesis dengan menentukan seberapa akurat model teoretis yang diusulkan dapat mereproduksi matriks kovarians yang diamati dari kumpulan data sampel. Sebaliknya, PLS telah diperkenalkan sebagai pendekatan “prediksi kausal” terhadap SEM (Jöreskog & Wold dalam (Hair et al., 2021)) dan berfokus pada penjelasan varians variabel dependen model (Chin et al, dalam Hair et al., (2021)).

Antara dua pilihan tersebut, penelitian ini menggunakan PLS SEM karena beberapa alasan. Pertama, tampilan atau *visual interface* yang mudah digunakan, yang memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan secara bersamaan antara variabel teramati dan variabel

laten dalam model yang kompleks (Memon et al., 2021). Menurut Memon et al. (2021) hal ini membuat peneliti dapat melakukan uji endogenitas (penilaian ketahanan berganda) sambil mempertimbangkan kesalahan pengukuran yang melekat pada evaluasi konsep abstrak. Kedua, mengingat beberapa waktu terakhir pendekatan PLS telah menjadi populer digunakan oleh para peneliti karena hubungan berdasarkan variannya, bukan kovariannya. Hal ini telah berkembang dari teknik multivariat tradisional yang hanya mencapai satu tujuan per pengujian (Dash & Paul, 2021). Ketiga, PLS SEM juga melakukan verifikasi atas model alternatif dalam rangka menemukan hubungan yang paling tepat di antara model-model variabel laten dan dapat digunakan dengan sampel yang banyak (Dash & Paul, 2021). Kemudian yang terakhir adalah mempertimbangkan banyaknya penggunaan PLS-SEM dalam penelitian berbagai disiplin ilmu bisnis dan sosial seperti sumber daya manusia (Memon et al., 2021). Dengan demikian PLS-SEM merupakan teknik yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah, melaksanakan tujuan penelitian, serta menguji hipotesis model yang diusulkan dalam penelitian ini

4.3 Alat Ukur Penelitian

Terdapat empat variabel yang menjadi objek dalam penelitian yang terdiri atas *transformational leadership*, *emotional intelligence* sebagai variabel bebas, *job performance* sebagai variabel terikat dan *job satisfaction* sebagai variabel mediator. Setiap variabel tersebut masih bersifat abstrak, oleh karena itu diperlukan operasionalisasi agar keempat variabel tersebut dapat dilakukan pengukuran.

Variabel *transformational leadership* diukur menggunakan indikator yang dikenal dengan istilah *Global Transformational Leadership* (GTL) yang dikembangkan oleh Carless, Wearing dan Mann pada tahun 2000. GTL terdiri dari 7 pertanyaan yang merupakan hasil pengembangan dari alat ukur dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass dan Jung, 1995) dan *Leadership Practices Inventory* (Kouzes & Posner, 1990). Berikutnya pengukuran variabel *emotional intelligence* menggunakan indikator pengukuran yang digunakan oleh Wong & Law (2002), yang terdiri atas 16 pertanyaan. Variabel *job satisfaction* dalam penelitian ini diukur menggunakan *Global Measure of Job Satisfaction* yang terdiri satu dimensi keseluruhan dari 6 indikator yang dikembangkan oleh Agho et al. (1992). Pemilihan indikator ini dilatarbelakangi karena dimensi Agho et al. (1992) juga telah digunakan sebagai referensi dalam beberapa penelitian terkait *job satisfaction* di organisasi sektor publik (Alwali & Alwali, (2022) dan Ferdousi, (2012)). Pengukuran variabel *job performance* menggunakan indikator *in-role behaviors* (IRB) yang berasal dari Williams & Anderson (1991). Menurut Williams & Anderson (1991), IRB merupakan seluruh perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hal tersebut sejalan dengan definisi performa kinerja DJBC yang diteliti dalam penelitian ini. Performa kinerja yang diharapkan dari pegawai DJBC adalah pemenuhan target penerimaan negara yang diturunkan secara berjenjang dari level pimpinan ke level pelaksana dalam uraian jabatan masing-masing pegawai. Dalam pelaksanaan kinerja, pegawai memiliki tanggung jawab dalam pencapaian kinerja sesuai dengan uraian jabatan maupun indeks kinerja utama (IKU) yang dimiliki.

5. Hasil Penelitian

5.1 Profil Responden

Terdapat 611 orang responden yang telah mengisi kuesioner. Kuesioner yang disebarakan kepada responden tidak hanya berisi pertanyaan utama mengenai variabel-variabel penelitian, namun juga berisi pertanyaan mengenai data diri responden. Berdasarkan data tersebut, peneliti melakukan analisis data demografi responden dengan hasil sebagai berikut.

Variabel	Kategori	Jumlah	Presentase
Pangkat	Pembina Utama Madya/IV.D	2	0,33%
	Pembina Utama Muda/IV.C	1	0,16%
	Pembina Tk.I/IV.B	8	1,31%
	Pembina/IV.A	27	4,42%
	Penata Tk.I/III.D	49	8,02%
	Penata /III.C	47	7,69%
	Penata Muda Tk.I/III.B	72	11,78%
	Penata Muda/III.A	90	14,73%
	Pengatur Tk.I/II.D	108	17,68%
	Pengatur/II.C	112	18,33%
	Pengatur Muda Tk.I/II.B	91	14,89%
	Pengatur Muda/II.A	4	0,65%
	Total	611	100%
Masa Kerja	1 – 9 Tahun	368	60,23%
	10 – 19 Tahun	137	22,42%
	20 – 29 Tahun	84	13,75%
	> 30 Tahun	22	3,60%
	Total	611	100%
Tipologi Unit Kerja	Kantor Pusat DJBC	229	37,48%
	Kantor Wilayah DJBC (Kanwil)	77	12,60%
	Kantor Pelayanan Umum Bea dan Cukai (KPU)	95	15,55%
	Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC)	193	31,59%
Variabel	Kategori	Jumlah	Presentase
	Balai Laboratorium Bea dan Cukai (BLBC)	13	2,13%
	Pangkalan Sarana Operasi (PSO)	4	0,65%
	Total	611	100%
Jabatan	Jabatan Pimpinan Tinggi (Eselon I dan Eselon II)	2	0,33%
	Jabatan Administrator (Eselon III)	13	2,13%
	Jabatan Pengawas (Eselon IV)	65	10,64%
	Jabatan Fungsional	74	12,11%
	Pelaksana	457	74,80%
	Total	611	100%
Pendidikan Terakhir	SMA atau Sederajat	4	0,65%
	DI	99	16,20%
	DIII	122	19,97%
	S1/DIV	292	47,79%
	S-2 (Magister)	92	15,06%
	S-3 (Doktor)	2	0,33%
	Total	611	100%
Usia	<25 Tahun (<i>Gen Z</i>)	30	4,91%
	25 – 40 Tahun (<i>Millennials</i>)	480	78,56%
	41 – 56 Tahun (<i>Gen X</i>)	100	16,37%
	> 56 Tahun (<i>Boomers</i>)	1	0,16%
	Total	611	100%
Gender	Pria	448	73,32%
	Wanita	163	26,68%

	Total	611	100%
	Total	611	100%

Sumber: Hasil diolah dari *Zoho Survey*

Dari 611 responden pegawai DJBC yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara mayoritas merupakan pangkat Pengatur II.C (18,33%). Kemudian terkait lama kerja sebagian besar berada pada rentang 1-9 Tahun (60,23%) mengemban posisi sebagai pegawai DJBC. Selanjutnya pada unit kerja menunjukkan sebagian besar responden bertugas di Kantor Pusat DJBC (37,48%). Berikutnya terkait jabatan, sebagian besar saat ini bertugas sebagai Pelaksana (74,80%). Kemudian berdasarkan pendidikan terakhir responden menunjukkan sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S1/DIV (47,79%). Selain itu dari 611 responden yang terkumpul, sebanyak 480 responden memiliki rentang usia 25-40 Tahun (78,56%).

5.2 Uji Reliabilitas dan Validitas

Untuk mengetahui reliabilitas pada setiap konstruk, perlu memperhatikan nilai reliabilitas konsistensi internal untuk setiap konstruk. Reliabilitas pada setiap konstruk menggambarkan sejauh mana masing-masing indikator yang mengukur konstruk yang sama saling terkait satu sama lainnya. Ada dua pengukuran untuk reliabilitas konsistensi internal, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability*. Menurut Sekaran & Bougie, (2016), secara umum, nilai reliabilitas yang kurang dari 0,60 dianggap buruk, nilai yang berada dalam kisaran 0,70 dianggap dapat diterima, dan nilai yang melebihi 0,80 dianggap baik. Berdasarkan hasil uji reliabilitas konstruk dapat dilihat bahwa keseluruhan instrumen secara konsisten dan stabil dalam mengukur variabel yang diteliti, keempat konstruk variabel menunjukkan hasil yang reliabel ($>0,8$) baik pada *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Tabel 5.2.1 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
TL	0.955	0.956	Konstruk Reliabel
EI	0.923	0.927	Konstruk Reliabel
JS	0.894	0.913	Konstruk Reliabel
JP	0.907	0.912	Konstruk Reliabel

Sumber: Olahan SmartPLS4

Dalam melakukan pengujian validitas alat ukur, terdapat dua pengukuran yang perlu diperhatikan, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* mengukur sejauh mana suatu ukuran berkorelasi positif dengan ukuran-ukuran alternatif dari konstruk yang sama. Untuk mengevaluasi *convergent validity* dari konstruk-konstruk reflektif, peneliti perlu memperhatikan *average variance extracted (AVE)* (Hair et al., 2022). Menurut Hair et al. (2022), nilai AVE yang dipersyaratkan pada setiap konstruk harus lebih besar dari 0,5 yang berarti suatu konstruk dijelaskan sebanyak 50% atau lebih melalui varians indikator yang membentuk konstruk tersebut. Berdasarkan hasil pengujian keempat konstruk variabel menunjukan hasil AVE yang memenuhi syarat *convergent validity* ($AVE > 0,5$).

Tabel 5.2.2. Hasil Uji Validitas Konstruk

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
TL	0.789	Konstruk Valid
EI	0.501	Konstruk Valid
JS	0.654	Konstruk Valid
JP	0.732	Konstruk Valid

Sumber: Olahan SmartPLS4

Setelah *convergent validity*, evaluasi dan analisis selanjutnya dilakukan terhadap *discriminant validity*. *Discriminant validity* berkaitan dengan validitas antar konstruk dalam model struktural. Kriteria pengukuran yang dapat ditinjau untuk mengukur *discriminant validity* dapat berupa *Fornell-Larcker Criterion* serta *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT). *Fornell-Lacker Criterion* mensyaratkan bahwa suatu konstruk harus memperoleh nilai tertinggi pada konstraknya sendiri dibanding pada konstruk lainnya (Hair et al., 2021) Adapun hasil uji *Fornell-Lacker Criterion* ditunjukkan pada Tabel 5.2.3. berikut.

Tabel 5.2.3. Hasil Uji Fornell-Lacker Criterion

Variabel	EI	JP	JS	TL
EI	0,708			
JP	0,595	0,855		
JS	0,504	0,370	0,809	
TL	0,397	0,319	0,513	0,888

Sumber: Olahan SmartPLS4

Hasil pada Tabel 5.2.3. di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai tertinggi pada konstraknya masing-masing. Hal ini menyiratkan bahwa *Fornell-Lacker Criterion* terpenuhi dan terdapat perbedaan antara variabel yang satu dengan lainnya.

Selanjutnya pengukuran HTMT mensyaratkan bahwa suatu alat ukur konstruk bernilai valid apabila memiliki nilai HTMT yang kurang dari 0,85 untuk konstruk-konstruk yang berbeda secara konsep dan kurang dari 0,90 untuk konstruk-konstruk yang termasuk sama secara konsep (Hair et al., 2022). Hasil dari estimasi nilai HTMT dari hubungan keempat konstruk variabel ditunjukkan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 5.2.4. Hasil Uji HTMT

Variabel	EI	JP	JS	TL
EI				
JP	0,643			
JS	0,539	0,393		
TL	0,420	0,342	0,538	

Sumber: Olahan SmartPLS4

Hasil pada Tabel 5.2.4. di atas menunjukkan bahwa tidak ditemukan terdapat satu pun konstruk yang memiliki nilai di atas 0,85, sehingga secara keseluruhan dapat dinyatakan valid pada evaluasi *discriminant validity*. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk memiliki konsistensi diskriminan yang baik dan menunjukkan bahwa setiap konstruk berbeda dapat benar-benar mengukur konstruk tersebut. Oleh karena itu, hasil ini mengkonfirmasi kelayakan alat ukur dalam penelitian ini untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural.

5.3 Uji Hipotesis

Gambar 5. 3 Hasil Uji Struktural



Sumber: Olahan SmartPLS4

Nilai kritis pada pengujian model penelitian menggunakan pendekatan *one-tailed* dengan level signifikansi 5%, sehingga nilai statistik *t value* harus lebih dari 1,65 dan nilai *p value* harus lebih kecil dari 0,05 untuk dapat dianggap bahwa terdapat pengaruh yang signifikan (J. F. Jr. Hair et al., 2022). Adapun hasil uji model struktural untuk pengaruh langsung antar variabel disajikan pada tabel berikut.

Pengaruh	Path Coefficients	STDEV	t values	p values	Keterangan
TL → JP	0,074	0,042	1,776	0,038	Data Mendukung H ₁
TL → JS	0,371	0,045	8,302	0,000	Data Mendukung H ₂
EI → JP	0,534	0,036	15,009	0,000	Data Mendukung H ₃
EI → JS	0,356	0,039	9,144	0,000	Data Mendukung H ₄
JS → JP	0,064	0,045	1,420	0,078	Data Tidak Mendukung H ₅

Berdasarkan tabel di atas, ditunjukkan bahwa terdapat empat efek pengaruh langsung yang signifikan (*t values* > 1.65, *p values* < 0.05) dan satu efek pengaruh yaitu pengaruh variabel *job satisfaction* terhadap *job performance* yang tidak signifikan (*t values* < 1.65, *p values* > 0.05). Dengan kata lain, dari seluruh hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini, hipotesis pertama hingga keempat terdukung dan hipotesis kelima tidak terdukung. Dari keempat hipotesis yang terdukung, kekuatan pengaruh terbesar ditunjukkan oleh hipotesis ketiga (H₃) yakni pengaruh *emotional intelligence* terhadap *job performance* yang signifikan dan positif ($\beta = 0,534$, *t value* = 15,009). Sedangkan pengaruh terkecil ditunjukkan oleh hipotesis pertama (H₁) yakni pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* yang signifikan dan positif ($\beta = 0,074$, *t value* = 1,776).

Kemudian untuk pengaruh mediasi, peneliti menguji pengaruh variabel *job satisfaction* sebagai mediator hubungan antara *transformational leadership* dan *emotional intelligence* terhadap *job performance*. Adapun hasil uji model struktural untuk pengaruh tidak langsung antar variabel disajikan tabel berikut.

Pengaruh	Path Coefficients	STDEV	t values	p values	Keterangan
TL → JS → JP	0.024	0.017	1.410	0.079	Data Tidak Mendukung H ₆
EI → JS → JP	0.023	0.016	1.396	0.081	Data Tidak Mendukung H ₇

Hasil dari tabel di atas menunjukkan bahwa semua efek pengaruh mediasi pada model struktural ini tidak signifikan (*t values* < 1.65, *p values* > 0.05). Dengan kata lain, kedua hipotesis pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini tidak terdukung.

5.4 Pembahasan

Pembahasan Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Performance*

Temuan dalam pengujian hipotesis membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil temuan ini selaras dengan hasil beberapa penelitian sebelumnya yang juga melakukan penelitian pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *job performance* (Chi et al., (2023); dan Jnaneswar & Ranjit, (2020)). Di lain sisi temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Alwali & Alwali (2022) yang mengungkapkan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap *job performance*. Sebaliknya, temuan ini menunjukkan bahwa dukungan, perhatian, dan bimbingan yang diterima pegawai dari *transformational leadership* menghasilkan pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi dan kinerja kerja yang kuat (Chi et al., 2023). Kemudian temuan ini juga menjelaskan bahwa *transformational leadership* membuat pegawai menanamkan sikap bahwa kesuksesan organisasi merupakan kesuksesan pribadinya dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan *job performance* (Jnaneswar & Ranjit, 2020).

Pembahasan Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu dari (Puni et al., (2018), dan Zuo et al., (2024)), berdasarkan hasil temuan penelitian ini membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Mohd Zin et al. (2023), yang mengungkapkan bahwa pegawai yang melihat perilaku *transformational leadership* seperti peduli dan inspiratif dapat membuat pegawai menjadi puas dalam bekerja. Temuan ini memperkuat argumentasi yang disampaikan oleh Zuo et al. (2024) yang menemukan bahwa pimpinan yang mendengarkan pegawai dapat membuat pegawai untuk memiliki perasaan positif terhadap organisasi. Temuan ini juga megkonfirmasi teori *hygene factors* dari Herzberg, (1968) yang menyebutkan bahwa hubungan yang baik antara atasan dan bawahan adalah sebagai salah satu faktor untuk mencegah *job dissastisfaction*

Pembahasan Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Job Performance*

Hasil pengujian hipotesis penelitian ketiga membuktikan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil temuan ini selaras dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menemukan *emotional intelligence* memiliki pengaruh terhadap *job performance* (Nanda & Randhawa, (2022); Alwali & Alwali, (2022); dan Liao et al., (2022)). Hal tersebut menjelaskan bahwa dalam situasi kerja yang menantang, *emotional intelligence* merupakan prioritas utama yang dapat menjadi fondasi dasar untuk menciptakan lingkungan kerja positif dalam meningkatkan kinerja organisasi (Liao et al., 2022). Temuan ini juga menguatkan teori yang disampaikan oleh Hughes et al. (2012) yang menyebutkan bahwa pegawai menjadi efektif ketika pikiran, perasaan dan tindakan mereka berjalan dengan selaras. Dengan kata lain, pegawai dengan *emotional intelligence* yang lebih tinggi dapat secara efektif memahami emosi mereka sendiri dan orang lain untuk berhasil mencapai kinerja yang makin baik (Sherwani, 2023).

Pembahasan Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis keempat telah membuktikan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dari Alwali & Alwali, (2022); dan Sembiring et al., (2020). Hal ini menjelaskan bahwa dengan *emotional intelligence* yang baik, seorang pegawai akan dapat beradaptasi terhadap situasi dinamis di lingkungan kerjanya, sehingga menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan terkendali (Sembiring et al., 2020).

Pembahasan Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance*

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap *job performance* pada pegawai di DJBC. Hal ini menyiratkan bahwa *job satisfaction* tidak dapat memprediksi *job performance* pegawai DJBC. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian dari (Alwali & Alwali, 2022) yang menunjukkan hubungan positif signifikan dari *job satisfaction* terhadap *job performance*. Hal ini dapat disebabkan oleh banyak faktor, di antaranya perbedaan perilaku antara instansi organisasi sektor publik dan swasta. Di sisi lain, temuan penelitian ini selaras dengan penelitian terhadap pegawai pemerintah di Uganda yang dilakukan oleh Matagi et al. (2022). Bukti empiris dari Matagi et al. (2022) menemukan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan dari *job satisfaction* terhadap *job performance*. Meskipun *job satisfaction* dapat dilihat di lingkungan kerja DJBC, penelitian ini tidak menemukan bukti yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat berdampak positif terhadap *job performance* pegawai.

Hasil uji hipotesis terakhir ini sebenarnya menunjukkan pembuktian yang baru dan unik serta berbeda dari sebagian banyak teori ataupun penelitian yang ada. Sebagian besar penelitian maupun teori yang ada menyebutkan bahwa *job satisfaction* memiliki kaitan yang erat terhadap *job performance*. Hasil penelitian ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor dan dapat dikaitkan dengan teori mengenai organisasi sektor publik, mulai dari budaya organisasi, karakteristik organisasi, dan adanya pengaruh faktor lain yang lebih kuat.

Menurut Hughes et al. (2012) organisasi sektor publik termasuk ke dalam *hierarchy culture*, yang dicirikan dengan adanya stabilitas, kontrol, aturan formal, dan *standard operating procedure* (SOP). Karakteristik ini juga terdapat di organisasi sektor publik Indonesia, termasuk DJBC. Peraturan, prosedur, standar kinerja di DJBC bersifat terstruktur dan terpusat yang kemudian diturunkan pada seluruh unit vertikal. Keadaan ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa *job performance* dapat dipengaruhi faktor lain, misalnya target kinerja yang jelas dan ditetapkan. Oleh karena itu, meskipun tidak ada faktor *job satisfaction* yang mempengaruhi, pegawai akan tetap berusaha dalam mencapai target kinerjanya. Sebagian besar pegawai di organisasi publik memahami dinamika ini dan secara tidak sengaja menerimanya status quo dalam posisi mereka (Re'em, 2011).

Secara khusus terkait aspek *job satisfaction*, menurut Rainey et al. (2021), faktor-faktor sumber *job satisfaction* tidak dapat berlaku secara umum bagi seluruh pegawai sektor publik. Faktor tertentu apa pun dalam suatu lingkungan tertentu bersaing dengan faktor-faktor lain dalam lingkungan tersebut (Rainey et al., 2021). Dikaitkan dengan aspek *job satisfaction* di DJBC, faktor-faktor sumber *job satisfaction* mungkin akan berbeda antar pegawai yang dapat disebabkan oleh berbagai hal seperti perbedaan unit kerja (pusat dan daerah), perbedaan daerah penempatan (standar hidup yang berbeda tiap provinsi), masa kerja, latar belakang budaya dan lain-lain. Mengingat berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa *job satisfaction* tidak memberikan pengaruh terhadap *job performance*, DJBC mungkin perlu untuk memperhatikan aspek *job satisfaction* secara mendalam. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan *job performance* melalui *job satisfaction*. Menurut Re'em, (2011), manajer tidak dapat selalu

memuaskan semua orang, namun mereka dapat bersikap adil sepanjang waktu dengan menerapkan peraturan dan kebijakan secara konsisten.

Dalam hubungan antara *job satisfaction* dan *job performance*, berdasarkan analisis lebih lanjut dari masukan pertanyaan terbuka terdapat beberapa kebijakan yang perlu diperhatikan dari para responden untuk dapat meningkatkan *job satisfaction*. Kebijakan tersebut telah dikelompokkan ke dalam 4 (empat) kategori, yaitu optimalisasi terhadap pola mutasi, sistem penghargaan dan hukuman, pengembangan karier, dan lingkungan kerja pegawai. Adapun persentase jumlah masukan pada setiap aspek tersebut dibanding total keseluruhan masukan yang disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Optimalisasi sistem mutasi seperti penempatan sesuai *home base* dan *passion* pegawai: 18,5%;
2. Optimalisasi sistem penghargaan dan hukuman, seperti pemberian apresiasi, kenaikan gaji, penghargaan, dan pemberian hukuman yang lebih adil dan baik: 18,5%;
3. Optimalisasi pengembangan karier pegawai seperti program pelatihan, pendidikan yang lebih mudah diakses, dan pelatihan keahlian baru yang menunjang pekerjaan: 13%;
4. Optimalisasi lingkungan kerja seperti tim kerja yang lebih mendukung, fasilitas kerja yang mendukung, dan kondisi kerja yang lebih fleksibel: 50%.

Pembahasan Pengaruh Mediasi *Job Satisfaction*

Hasil pengujian hipotesis keenam dan ketujuh menunjukkan bahwa *job satisfaction* terbukti tidak memiliki peran mediasi dalam model penelitian yang diusulkan. Pada temuan hipotesis keenam, pengujian menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance*. Kemudian pada temuan hipotesis ketujuh juga menunjukkan *job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *emotional intelligence* terhadap *job performance*. Hal-hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak menjadi faktor yang penting dalam upaya meningkatkan *job performance*. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Alwali & Alwali (2022) yang menunjukkan *job satisfaction* memiliki peran mediasi hubungan antara *transformational leadership* dengan *job performance*. Namun di lain sisi, penelitian dari Jenefil & Muslih (2024) juga tidak menemukan adanya peran mediasi *job satisfaction* pada hubungan dari *transformational leadership* terhadap *employee performance*.

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis data statistik, adapun kesimpulan pada hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* di organisasi DJBC.
2. *Transformational leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* di organisasi DJBC.
3. *Emotional Intelligence* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* di organisasi DJBC.
4. *Emotional Intelligence* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* di organisasi DJBC.
5. *Job satisfaction* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* di organisasi DJBC.
6. Selain itu, *job satisfaction* juga tidak memiliki pengaruh mediasi antara hubungan *transformational leadership* dan *emotional intelligence* terhadap *job performance* di organisasi DJBC.

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi yang menarik dan praktis bagi manajemen sumber daya manusia di organisasi sektor publik atau *stakeholders* lainnya. Adapun

beberapa masukan yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menemukan adanya hubungan positif signifikan antara *transformational leadership* terhadap *job performance*. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki peran penting terhadap *job performance* pegawai DJBC. Oleh karena itu, untuk meningkatkan *job performance* manajemen sumber daya manusia DJBC disarankan untuk mempertimbangkan penambahan materi terkait *transformational leadership* ke dalam menu pelatihan kepemimpinan ataupun sistem manajemen talenta yang ada.
2. Terkait aspek *emotional intelligence*, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel ini juga memiliki kontribusi yang positif signifikan terhadap *job performance* pegawai DJBC. Hal ini memperlihatkan pentingnya sikap *emotional intelligence* di dalam pegawai. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia DJBC disarankan untuk mendalami hal-hal yang dapat dilakukan sebagai intervensi dalam meningkatkan *emotional intelligence* pegawai. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah melakukan intervensi berupa pelatihan khusus terkait *emotional intelligence* kepada pegawai. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa intervensi berupa desain pelatihan khusus terkait *emotional intelligence* secara efektif dapat meningkatkan *emotional intelligence* (Geßler et al., (2021); (Junça Silva & Almeida, 2023)).
3. Berdasarkan hasil penelitian, ditunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job performance*. Atas hal ini, perlu dilakukan penelusuran kembali mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* maupun *job dissatisfaction* dari pegawai. Analisis lebih lanjut atas pertanyaan terbuka menemukan bahwa untuk meningkatkan *job satisfaction*, manajemen disarankan untuk menggali lebih lanjut faktor yang penting bagi pegawai dan mengkonfirmasi hasil temuan ini. Faktor-faktor tersebut antara lain sistem mutasi, sistem penghargaan dan hukuman, pengembangan karier, dan lingkungan kerja pegawai.

7. Keterbatasan Penelitian dan Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Dalam penelitian ini, peneliti telah berusaha untuk melaksanakan seluruh prosedur sesuai dengan standar metode dan studi literatur yang relevan. Namun dalam pelaksanaannya secara umum masih terdapat keterbatasan yang berpotensi menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan penelitian selanjutnya, antara lain:

1. DJBC sebagai salah satu organisasi sektor publik di Indonesia memiliki karakteristik yang unik dan berbeda dibanding organisasi lainnya. Sehingga hasil penelitian ini bersifat kontekstual di DJBC yang memiliki perbedaan secara karakteristik dengan organisasi sektor publik lainnya.
2. *Job performance* merupakan variabel yang memiliki determinan yang luas, sehingga memungkinkan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan variabel-variabel lainnya selain yang digunakan dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang bersifat generalisasi atas hasil temuan.

Memperhatikan keterbatasan penelitian beberapa saran yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya ialah sebagai berikut:

1. Melakukan penelitian pada organisasi sektor publik lainnya yang dapat memberikan perspektif secara kontekstual dalam organisasi tersebut.
2. Menggunakan variabel lain yang dapat bertindak sebagai antededen dari variabel *job performance*.
3. Untuk menyelidiki lebih lanjut terkait praktik sumber daya manusia di suatu unit kerja di DJBC sangat memungkinkan untuk dilakukan pendekatan kualitatif dan pendalaman lebih

lanjut. Pendekatan ini akan dapat menjelaskan fenomena terkait praktik sumber daya manusia di suatu unit kerja dengan lebih detail dan terperinci.

DAFTAR PUSTAKA

- Agho, A. O., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185–195. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00496.x>
- Allozi, A. I., Alshurideh, M., Alhamad, A. Q., & Kurdi, B. R. (2022). Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction With the Moderating Role of Organizational Commitment: Case of UAE and Jordan Manufacturing Companies. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 21, Issue 2).
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Amirian, S. M., Amirian, S. K., & Kouhsari, M. (2023). The impact of emotional intelligence, increasing job demands behaviour and subjective well-being on teacher performance: teacher-gender differences. *International Journal of Educational Management*, 37(1), 240–258. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2022-0370>
- Asrar-ul-Haq, M., Anwar, S., & Hassan, M. (2017). Impact of emotional intelligence on teacher's performance in higher education institutions of Pakistan. *Future Business Journal*, 3(2), 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.05.003>
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership: Improving Organizational Effectiveness*. Sage Publisher.
- Burns, J. M. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18-23.
- Campbell, J. P. (1999). *The definition and measurement of performance in the new age*.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. In *Journal of Business and Psychology* (Vol. 14, Issue 3).
- Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572–582. <https://doi.org/10.1108/01437730810906326>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction,

- and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chun, Choi, & Song. (2018). Analyzing the Link Between Job Satisfaction and Performance in Educational Institutions. *International Journal of Public Administration*.
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4).
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- Ferdousi, F. (2012). An Empirical Assessment on Job Satisfaction of Public Knowledge Employees in Bangladesh. In *Journal of Economics and Sustainable Development* www.iiste.org ISSN (Vol. 3, Issue 6). Online. www.iiste.org
- Gazi, M. A. I., Islam, M. A., Shaturaev, J., & Dhar, B. K. (2022). Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114156>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes Fourteenth Edition* (14th ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Goleman, D. (1997). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hafsa, A. (2015). Emotional Intelligence and Job Satisfaction among University Teachers. *Emotional Intelligence and Job Satisfaction among University Teachers*.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*.
- Hair, J. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook*. <http://www>.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Herzberg, Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hoption, C., Barling, J., & Turner, N. (2013). “It’s not you, it’s me”: transformational leadership and self-deprecating humor. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/01437731311289947>
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2012a). *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience Seventh Edition* (7th ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2012b). *Leadership enhancing the lessons of experience* (Vol. 7). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg’s Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1>
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). *Employees’ Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction*.
- Jenefil, P. D., & Muslih. (2024). Pengaruh Transformational Leadership, Work Engagement Terhadap Employee Performance Dimediasi Job Satisfaction pada PT. Sinar Sosro (Kantor Pebrikan Deli Serdang).
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605–625. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>
- Kementerian Keuangan. (2023, October 4). *HUT Bea Cukai Ke-77, Menkeu Tekankan Pentingnya Peningkatan Kualitas Layanan Berintegritas*. Kementerian Keuangan.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
- Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach 3e*. McGraw-Hill Education.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1990). Leadership Practices Inventory (LPI): A self-asessment and analysis. *San Diego Pfeiffer & Co*.
- Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023). Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>

- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- 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*, 44(5), 1109–1126. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2020-0506>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Maskuroh, N., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Wardhana, I. W., & Fahlevi, M. (2023). Green human resource management and green supply Chain Management on Sustainable performance of nickel mining companies in Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 203–212. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.10.006>
- Matagi, L., Baguma, P., & Baluku, M. M. (2022). Age, job involvement and job satisfaction as predictors of job performance among local government employees in Uganda. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(3), 489–505. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0099>
- Mathur, A., Vikas, S., Garg, U., Dagar, M., & Verma, S. (2022). 69 *Emotional Intelligence and Work Satisfaction Among Banking Professionals in India: An Empirical Study*
- Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J. H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). PLS-SEM STATISTICAL PROGRAMS: A REVIEW. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), i–xiv. [https://doi.org/10.47263/JASEM.5\(1\)06](https://doi.org/10.47263/JASEM.5(1)06)
- Mohd Zin, M. L., Ibrahim, H., Aman-Ullah, A., & Ibrahim, N. (2023). Transformational leadership, job enrichment and recognition as predictors of job satisfaction in non-profit organizations. *Nankai Business Review International*, 14(2), 338–351. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2022-0010>
- Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A., & Jalilvand, M. R. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(9–10), 719–737. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2019-0124>
- Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>

- Nanda, M., & Randhawa, G. (2022). Do emotionally intelligent female employees perform better on the job? A serial mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(1), 89–109. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0238>
- Nasir, S. Z., Bamber, D., & Mahmood, N. (2023). A perceptual study of relationship between emotional intelligence and job performance among higher education sector employees in Saudi Arabia. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(1), 60–76. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2021-0323>
- Pundir, V., Taneja, A., Bansal, P., Paliwal, S., & Arora, Y. (2023). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Study in India. In *The IUP Journal of Organizational Behavior* (Vol. 22, Issue 4).
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Rainey, H. G., Fernandez, S., & Malatesta, D. (2021). *Understanding and Managing Public Organizations (Essential Texts for Nonprofit and Public Leadership and Management)* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 13(1), 220–231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
- Re'em, Y. (2011). Motivating Public Sector Employees. In *Hertie School of Governance-Working Papers* (Issue 60).
- Robbins, & Judge. (2024). *Organizational Behavior Nineteenth Edition* (19th Global Edition). Pearson Education Limited.
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2023). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence”, Imagination, Cognition and Personality* (3rd ed., Vol. 9).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*.
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113–1130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908>

- Sherwani, K. H. (2023). An Empirical Study of the Effect of Emotional Intelligence on Job Performance the Case Study of Educational Non-Governmental Organizations During the Covid-19 Outbreak. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 10(2). <https://doi.org/10.23918/ijsses.v10i2p188>
- Subhan Kadir, Sunarru Samsi Hariadi, & Subejo. (2022). *The Role of Organizational Support and Individual Capacity on Social Extension Workers Performance and Community Participation*.
- Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157–175. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>
- Ullah, R., Latif, K. F., & Alam, W. (2018). Role of Transformational Leadership Style on Employee Job Performance Among High and Low Ranking Institutions of Higher Education of Khyber Pakhtynkhwa. In *CURJ* (Vol. 08).
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002a). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002b). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*.
- Zuo, C., Wongvanichtawee, C., & Chollathanrattanapong, J. (2024). The Effects of the Transformational Leadership Model on Teachers' Organizational Justice and Job Satisfaction in Private Universities in Shandong Province. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 15(1). <https://doi.org/10.4018/IJABIM.341796>