

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *EMOTIONAL INTELLIGENCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR SATPOLKAR KABUPATEN KENDAL**

Septina Suratimah,S.Sos  
NIM : 22231399

Program Magister Manajemen Universitas BPD Jateng  
e-Mail : septinasuratimah,@gmail.com

---

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan *emotional intelligence* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada kantor Satpolkar Kabupaten Kendal. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel sehingga sampel pada penelitian ini sebanyak 139 Pegawai Satpolkar Kabupaten Kendal. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan *Partial Least Square* (SmartPls) dengan analisis data yaitu analisis statistik deskriptif, uji *measurement model* (*outer model*) dan uji *structural model* (*inner model*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional dan *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu kepemimpinan tranformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Namun *emotional intelligence* dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu kepemimpinan tranformasional dan *emotional intelligence* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Kantor Satpol Kar Kabupaten Kendal.

**Kata Kunci:** **Kepemimpinan Transformational, *Emotional Intelligence*, Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja.**

---

## **Abstract**

*This study aims to determine the effect of transformational leadership and emotional intelligence on employee performance through job satisfaction at the Kendal Regency Satpolkar office. This type of research is quantitative research. The sampling technique used was a saturated sampling technique where the entire population was sampled so that the sample in this study was 139 Kendal Regency Satpolkar employees. The data analysis technique used was Partial Least Square (SmartPls) with data analysis, namely descriptive statistical analysis, measurement model test (outer model) and structural model test (inner model). The results of the study showed that transformational leadership and emotional intelligence have a positive effect on job satisfaction. In addition, transformational leadership has a negative effect on employee performance. However, emotional intelligence and job satisfaction have a positive effect on employee performance. In addition, transformational leadership and emotional intelligence have a positive effect on employee performance through job satisfaction at the Satpol Kar Office, Kendal Regency.*

**Keywords:** ***Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Employee Performance and Job Satisfaction.***

---

## **1. Pendahuluan**

Perusahaan saat ini menghadapi berbagai tantangan dalam memasuki era globalisasi, sebuah perusahaan harus mampu meningkatkan daya saing dengan kompetitor-kompetitor yang ada. Dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi

dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten, berkualitas dan mau melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka. Setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat ditunjukkan dari suatu proses kerja karyawan sesuai perannya masing-masing dalam organisasi untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang ditetapkan dalam perencanaan (Pamungkas, 2023).

Perusahaan yang baik dapat dilihat dari kinerja karyawan perusahaan tersebut, untuk itu kinerja karyawan perlu diperhatikan dengan baik karena kinerja karyawan yang baik akan menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya. Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan (Badrun et al., 2024).

Apabila kinerja karyawan tidak dikelola dengan baik maka akan berdampak buruk bagi perusahaan. Di banyak perusahaan, kinerja karyawan yang tinggi merupakan hal yang menentukan dalam keberhasilan suatu organisasi (Renata et al, 2021). Pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan proses individu mempengaruhi individu yang lain dari perencanaan sampai dengan pengawasan. Kinerja karyawan meningkat disebabkan kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi dipengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi (Djuraidi & Laily, 2020).

Kepemimpinan transformasional bukan sekadar ditujukan untuk mencapai keberhasilan untuk meraih sebuah tujuan dengan membawa pengaruh bagi pengikutnya, lebih dari itu untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku sesuai dengan nilai dasar mereka melalui pengembangan potensi. Dengan kepemimpinan transformasional maka tidak ada jarak hubungan antara pemimpin dengan bawahan, pemimpin akan selalu mendengarkan masukan dari bawahan sehingga akan tercipta kepemimpinan yang efektif (Djuraidi & Laily, 2020).

Selain itu kecerdasan emosional juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang tidak hanya diukur berdasar pada kecerdasan logis dan linguistik saja namun terdapat kecerdasan-kecerdasan lain yang mampu membuka pemikiran banyak orang, memberikan pelayanan yang baik, mengenai faktor keberhasilan dalam hidup seperti kompetensi dan kecerdasan emosional Untuk meningkatkan kinerja karyawan faktor yang mempengaruhi adalah karyawan harus mempunyai kecerdasan emosional tinggi, karyawan dimotivasi bekerja dengan harapan membawa kondisi yang lebih baik yang mampu berpengaruh kepada pikiran dan tindakan karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidup maupun untuk mendapatkan kepuasan diri. Dengan kecerdasan emosional yang cukup baik maka karyawan bisa menuntaskan tugas sesuai ketetapan yang ditargetkan perusahaan (Ula, 2020).

Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) Satpol PP dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kendal Tahun 2023 menunjukkan permasalahan dan isu strategis yang dihadapi Satpolkar mencerminkan tantangan besar dalam penerapan kebijakan, pelayanan dasar, dan penanganan situasi darurat, yang erat kaitannya dengan dilema emosional dan aspek Emotional Intelligence (EI). Belum optimalnya penegakan peraturan daerah sebesar 90% pada tahun 2020 menunjukkan tantangan dalam pengendalian diri (*self-regulation*), terutama saat menghadapi tekanan dari berbagai pihak atau konflik kepentingan. Selain itu, pelayanan dasar pada bidang ketertiban dan perlindungan masyarakat yang belum maksimal mengindikasikan kurangnya empati dalam memahami dan merespons kebutuhan masyarakat secara efektif. Tingkat *response time* sebesar 95% dalam penanganan kebakaran juga mengungkapkan pentingnya kemampuan adaptasi dalam situasi darurat, di mana keputusan cepat sering kali harus diambil di bawah tekanan emosional. Terakhir, rendahnya jumlah

wilayah rawan bencana yang menjadi desa tangguh bencana (10,96%) mencerminkan kesenjangan dalam keterampilan sosial (social skills) untuk membangun komunikasi dan kolaborasi lintas sektor. Untuk mengatasi dilema emosional ini, Satpolkar perlu meningkatkan Emotional Intelligence di tingkat individu dan organisasi guna memperbaiki pengambilan keputusan, komunikasi, dan adaptasi dalam menghadapi tantangan pelayanan publik dan pengelolaan risiko (Satpol PP dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kendal, 2023).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Di dalam suatu organisasi harus mempunyai manajer yang handal dan dapat diandalkan bagi perusahaan maupun anggotanya. Namun kenyataannya di lapangan masih banyak manajer yang belum mampu membuat semua karyawan bahagia dengan pekerjaan mereka dan juga kepuasan kerja yang mereka inginkan. Persoalan utama yang sering terjadi adalah kurangnya perhatian terhadap kepuasan yang mendorong ke arah pelaksanaan kerja lebih baik (Wahab, 2021).

Karyawan akan bekerja efektif dan efisien ketika mereka puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini menjadi lebih penting ketika menghadapi perkembangan globalisasi yang terus berjalan dan cepat sehingga membuat para manajer terus melakukan perubahan. Mempertahankan kelangsungan organisasi akan memberikan perhatian terhadap individu. Sehingga para pakar menganggap bahwa ilmu perilaku organisasi menjadi pintu untuk menyelidiki pengaruh yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi (Randing et al., 2023).

Terkait beberapa faktor untuk menilai kinerja karyawan perlu diperhatikan pada organisasi salah satunya adalah Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kendal sebagai unsur pelaksana sub urusan pemerintahan di bidang ketenteraman, ketertiban umum, dan kebakaran memiliki peran strategis dalam memastikan pelayanan publik yang efektif dan cepat.

**Tabel 1. Perbandingan Realisasi Kinerja Serta Capaian Kinerja Satuan Polisi Pamong Praja Dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kendal Tahun 2021-2023**

No.	Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	2021			2022			2023		
			Target	Realisasi	Capaian %	Target	Realisasi	Capaian %	Target	Realisasi	Capaian %
1	Meningkatnya Kualitas Penegakan Peraturan Daerah	Prosentase Perda dan Perkada yang ditegakkan	100	100	100	100	100	100	100	100	
2	Meningkatnya Penanganan Kebakaran	Prosentase Penanganan Kebakaran sesuai Standar Tingkat Waktu Tanggap ( <i>response time</i> )	97	94,94	97,87	97	98,16	101	100	98,83	98,83
3	Mewujudkan tata kelola serta	Nilai SAKIP	66,55	69,34	104	68,55	71,70	104	70,55	73,00	103

Meningkatkan  
Efektivitas  
Birokrasi dan  
Pelayanan  
Publik

Sumber: Laporan Kinerja Satpol PP dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kendal, (2023)

Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan Tahun 2023, penanganan kebakaran di wilayah ini mengalami kenaikan sebesar 0,67% dalam tingkat waktu tanggap (response time) dari 98,16% pada tahun 2022 menjadi 98,83% di tahun 2023. Namun, penurunan capaian kinerja juga terjadi karena peningkatan signifikan jumlah kejadian kebakaran akibat kemarau panjang, yang meningkat 314% dari 109 menjadi 343 kejadian. Meski waktu tanggap dalam 4 kasus kebakaran tidak tercapai, secara keseluruhan semua insiden dapat ditangani (Satpol PP dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kendal, 2023). Dalam konteks ini, peran kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan sangat penting. Dengan kombinasi kepemimpinan yang kuat dan kecerdasan emosional, karyawan akan lebih puas dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja mendesak dilakukan untuk lebih mengoptimalkan efektivitas operasional di Kantor Satpolkar Kabupaten Kendal, yang memiliki peran vital dalam menjaga ketertiban dan menangani kebakaran di daerah tersebut. Dengan demikian, perlu diimplementasikan strategi yang lebih efektif dalam kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Djuraidi & Laily, (2020) menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Yuwono et al., (2020) kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan wanita di *industry* sepatu. Selain itu pada penelitian yang dilakukan oleh Naz et al., (2019) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja dan keterlibatan karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Namun penelitian yang dilakukan Borman & Westi, (2021) menyatakan Kecerdasan Emosional dan Budaya Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Atas dasar tersebut, perlunya penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan *intelligence emotional* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kendal. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diharapkan dapat memberikan wawasan bagi organisasi dalam menjalankan organisasinya. Adapun pertanyaan dalam penelitian ini adalah (i) apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (ii) apakah *emotional intelligence* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (iii) apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (iv) apakah *emotional intelligence* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (v) apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (vi) apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan (vii) apakah *emotional intelligence* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Grand Theory**

*Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke Tahun 1968. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu

seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Rahayu et al., 2022). Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, salah satunya yaitu kesuksesan organisasi yang dapat dicapai dengan mengoptimalkan kinerja karyawan, dan variabel Transformasional Dan *Emotional Intelligence* sebagai faktor penentunya yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kepuasan kerja. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya (Shanti et al., 2021).

Pada penelitian ini, *Goal Setting Theory* berperan penting dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Kantor Satpolkar Kabupaten Kendal. Teori ini menekankan bahwa tujuan yang spesifik, menantang, dan memiliki makna bagi individu dapat meningkatkan kinerja. Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk menetapkan dan berkomitmen pada tujuan yang tinggi dengan memberikan visi dan inspirasi yang jelas, sehingga karyawan merasa termotivasi dan terpacu untuk mencapai hasil optimal. Di sisi lain, *emotional intelligence* membantu baik pemimpin maupun karyawan dalam mengelola emosi, beradaptasi, dan tetap fokus terhadap tujuan di tengah tekanan atau tantangan. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, ketika karyawan merasa puas, mereka lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.

## **2.2 Definisi Konsep Variabel**

### **2.2.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance* yang merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berhasil berasal dari perusahaan (Kusumawardani et.al, 2023).

Menurut Mangkunegara (2019), kinerja karyawan atau *employee performance* adalah hasil dari tingkat keberhasilan kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, yang diukur dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Sedangkan pendapat dari Hasibuan & Bahri (2018) mengenai *Performance/kinerja* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang dikerjakan dengan baik, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing atas tugas yang dikerjakan. Sehingga tercapainya tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mangkunegara (2019) terdapat beberapa indikator yang dapat mengukur kinerja pegawai yaitu Kualitas kerja, Kuantitas, Pelaksanaan Tugas, Tanggung Jawab dan Inisiatif. Selain itu menurut Sedarmayanti, (2020) adapun faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sikap mental, pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan dan kedisiplinan.

### **2.2.2 Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins, (2019) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok lebih daripada yang diharapkan karyawan. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sosial sistem. Dalam bentuknya yang ideal, ia menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada pengikut dengan tujuan akhir untuk berkembang pengikut menjadi pemimpin (Djuraidi & Laily, 2020).

Menurut Ramadhani & Indawati, (2021) adapun indikator kepemimpinan transformasional yaitu: Karismatik, Motivasi yang menginspirasi, Stimulasi intelektual dan Konsiderasi individu. Adapun faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diadaptasi (Ramadhani & Indawati, 2021).

### **2.2.3 Emotional Intelligence**

Menurut Robins, (2019) kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mendeteksi dan mengelola indikasi dan informasi emosional. Orang yang mengetahui emosinya sendiri dan mampu mendeteksi emosi orang lain dengan baik dapat lebih efektif dalam pekerjaannya. Kecerdasan emosi adalah kemampuan yang menyinggung kapasitas untuk memahami perasaan sendiri dan sensasi orang lain, kapasitas untuk memacu diri sendiri dan kapasitas untuk mengawasi perasaan dengan baik dalam diri sendiri dan terlibat dengan orang lain. Goleman, (2019) kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) adalah kemampuan seseorang yang lebih besar untuk memotivasi diri sendiri, tangguh dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi, dan menunda kepuasan hati serta mengatur keadaan mentalnya.

Menurut Takrim et al., (2023) adapun indikator *emotional intelligence* antara lain: Kesadaran Diri, Pengaturan Diri, Motivasi Diri, Empati dan Keterampilan Sosial. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional meliputi: Faktor yang bersifat bawaan genetic dan Faktor yang berasal dari lingkungan Selain itu ia juga menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional : Lingkungan keluarga dan Lingkungan non keluarga Goleman, (2019).

### **2.2.4 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan respons efektif maupun emosional terhadap aspek pekerjaan individu sehingga kepuasan kerja tidaklah konsep tunggal. Individu bisa relatif puas dengan satu aspek pekerjaan serta tidak puas dengan satu ataupun lebih aspek yang lain. Kepuasan kerja sebagai perilaku yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan (Suchyowati & Suryani, 2022). Menurut Harianto, (2021) kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Penilaian individu terhadap posisinya sekarang dan merasakan tidak puas dapat memicu seseorang untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Kemudian Menurut Robbins, (2019) indikator pengukuran kepuasan kerja adalah Pekerjaan itu sendiri, Upah dan Gaji, Kesempatan atau promosi, Kemampuan supervisor dan Rekan kerja. Sudaryo (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: Gaji, Pekerjaan itu sendiri, Rekan kerja, Atasan, Promosi dan Lingkungan kerja.

## **2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Naz et al., (2019) menemukan bahwa kecerdasan emosional berkaitan dengan keterlibatan karyawan dan kinerja. Hasibuan, et al., (2024) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tidak dimoderasi oleh perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Mustafa et al., (2023) menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh pada keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Badrun et al., (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja guru melalui visi, kreativitas, dan dukungan individu, serta dipengaruhi oleh disiplin dan kepuasan kerja. Hermawan et al., (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen

organisasi berpengaruh terhadap OCB. Buil et al., (2019) menunjukkan bahwa identifikasi dan keterlibatan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja, serta diperkuat oleh kepribadian proaktif.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang dapat di jadikan sebagai acuan dalam peneli antara lain:

**Tabel 2 Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Penulis	Tahun	Faktor yang Mempengaruhi	Kesimpulan Utama
1	<i>The impact of emotional intelligence on employee performance and employee engagement: mediating role of job satisfaction</i>	Shumaila Naz, Cai Li and Hira Salah ud din Khan	2019	<i>emotional intelligence</i> , Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	Temuan tersebut mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja dan keterlibatan karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja.
2	<i>Organizational Citizenship Behavior as A Moderator in Employee Performance: A Study on Emotional Intelligence and Job Satisfaction</i>	Jasman Saripuddin, Hasibuan, Jufrizen, Anugerah Senja Sari Nasution, Maya Sari	2024	<i>Organizational Citizenship Behavior, Emotional Intelligence</i> , Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; tidak ada pengaruh antara kecerdasan emosional dan kinerja karyawan yang memoderasi perilaku kewarganegaraan organisasi, dan tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang memoderasi perilaku kewarganegaraan organisasi.
3	<i>Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes</i>	Micheal James Mustafa	2021	<i>Emotional Intelligence</i> , keadilan organisasi (keadilan distributif, prosedural, dan interaksional) serta kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Emotional Intelligence</i> mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap semua subdimensi keadilan organisasi (keadilan distributif, prosedural, dan interaksional) serta kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> .
4	<i>The Influence of Transformational Leadership Style, Discipline and Job Satisfaction on the Performance of Public Vocational School Teachers in Bima City</i>	Muhammad Badrun, Hermanto, Hermanto, Mery Noviyanti, Syati Irawati dan Sri Astuti Handayani	2024	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin, Kepuasan Kerja, Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja guru, ditandai dengan adanya pemimpin yang memiliki visi yang jelas, dorongan kreativitas, dan dukungan individu. Disiplin kerja juga berdampak positif terhadap kinerja, memastikan ketertiban dan pelaksanaan tugas yang optimal. Kepuasan kerja juga memiliki dampak positif yang signifikan, dengan kepuasan yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan

5	<i>The Role Of Transformational Leadership, Satisfaction Organizational Commitment Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Of Smes Employees In The Digital Era</i>	Ferry Hermawan, Hadi Purnomo, Dani Kusumastuti, Rahmah Fitriana, Ellyza Octaleny, Mei Ie, Sudadi Sudadi	2024	Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior	kinerja. Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).
6	<i>Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality</i>	Isabel Buil, Eva Martínez, Jorge Matute	2019	Kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, Peran identifikasi, keterlibatan dan kepribadian proaktif	Hasil menunjukkan bahwa identifikasi dan keterlibatan sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku warga organisasi, sedangkan keterlibatan sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja. Hasil menunjukkan efek mediasi berurutan dari identifikasi dan keterlibatan kinerja karyawan. Terakhir, temuan menunjukkan bahwa kepribadian proaktif memperkuat pengaruh kepemimpinan identifikasi dan keterlibatan.

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2025).

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

### 2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional, sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dikaji, dianggap mampu menginspirasi perubahan dan membawa dampak positif terhadap motivasi kerja serta kepuasan kerja karyawan. Perusahaan jasa memiliki tantangan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusianya karena kualitas layanan yang diberikan sangat bergantung pada interaksi antara karyawan dengan pelanggan (Azka, 2024).

Kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan kepuasan kerja. Hal ini dilihat dari bagaimana karyawan menyukai sebuah pekerjaan karena adanya pengaturan dan pengawasan dari pimpinan. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan (Gunawan & Bangun, 2024). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratama et al., (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Pematang. Pengaruh positif ini berarti bahwa apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

**H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

### 2.4.2 Pengaruh *Emotional Intelligence* Terhadap Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk membaca dan memahami orang lain, dan

kemampuan untuk menggunakan pengetahuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pengaturan dan penggunaan emosi. Jadi kecerdasan emosi dapat diartikan tingkat kecemerlangan seseorang dalam menggunakan perasaannya untuk merespon keadaan perasaan dari diri sendiri maupun dalam menghadapi lingkungannya (Pamungkas, 2023).

Kecerdasan emosional sebagai sumber daya internal karyawan yang dirasakan dalam suatu organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan kecerdasan emosional, seseorang dapat menempatkan emosinya pada tempat yang tepat, mengatur kepuasan, dan mengatur suasana hatinya (Safitri & Suhana, 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Syarweny, 2023) pengaruh *emotional intelligence* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**H2: *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

#### **2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional yang baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa budaya organisasi kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai, dimana dengan semakin meningkatnya budaya organisasi seorang pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut (Rivai, 2020).

Karyawan nyaman dan terbantu selama bekerja dengan keputusan pemimpin yang memilih untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Kharisma pemimpin dalam organisasi sangat erat perannya untuk membantu karyawan mendapat kepercayaan diri dan hal tersebut kemudian akan berpengaruh terhadap kualitas serta kuantitas kerja mereka. (Ramadhani & Indawati, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Djuraidi & Laily, (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

#### **2.4.4 Pengaruh *Emotional Intelligence* Terhadap Kinerja Karyawan**

Kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi dapat mengendalikan emosi yang akan mempengaruhi perilaku dan hasil kinerja mereka. Kecerdasan emosional yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja, selanjutnya kepuasan kerja yang lebih tinggi berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Pamungkas, 2023).

Kecerdasan emosional juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Apabila kecerdasan emosional dipersepsikan baik oleh pelanggan atau konsumen, maka kualitas layanan yang diberikan akan meningkat. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna, tetapi juga dari kemampuan dalam menguasai dan mengelola diri sendiri serta membina hubungan dengan orang lain. Hal ini disebut kecerdasan emosional atau *emotional intelligence* (EQ) (Adzansyah et al., 2023). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizal, (2024) yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**H4: *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

#### **2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat didalam melakukan pekerjaannya untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja karyawan dalam jangka panjang. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang di refleksikan dalam kenaikan produktivitas. Pada manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik (Rosmaini et al., 2019).

Hasil penelitian Nugraha et al., (2022), kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan berdasarkan pengujian hipotesis. Kemudian penelitian yang

dilakukan oleh Nainggolan et al., (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan dan kerjasama tim memberikan kontribusi yang kecil terhadap kepuasan kerja.

**H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

#### **2.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satu faktor yang berpengaruh adalah faktor kepuasan kerja. Sehingga untuk mengoptimalkan kepuasan kerja harus tercipta kesejahteraan karyawan baik berupa peningkatan gaji, promosi, karir, dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dalam perusahaan. Agar membawa dampak yang baik terhadap kinerja maka kepuasan kerja harus selalu mendapat perhatian yang lebih dari pimpinan perusahaan. Selain faktor kepuasan kerja faktor kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Priyatmo, 2018).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Djuraid & Laily, (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi Kepuasan Kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

**H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

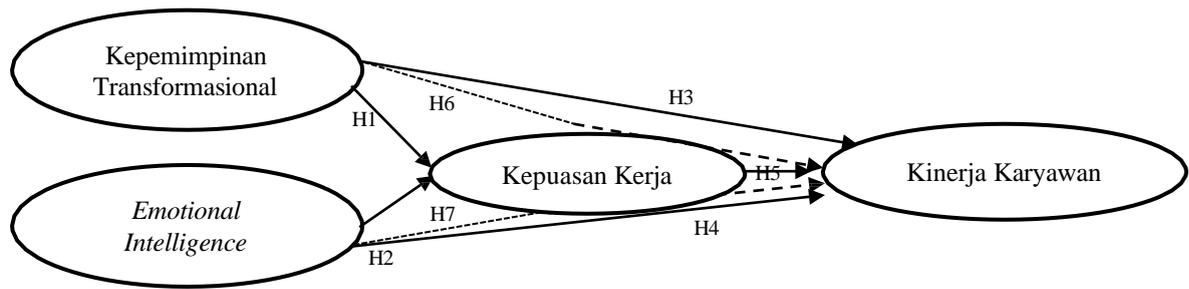
#### **2.4.7 Pengaruh *Emotional Intelligence* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun (Hakiki et al., 2022).

Kinerja karyawan mampu mengalami peningkatan dikarenakan kemampuan kecerdasan emosional seorang karyawan yang tinggi. Kecerdasan emosional merupakan faktor penting dalam menjalankan pekerjaan sehingga kinerja yang dihasilkan sesuai dengan. Adanya penerapan kecerdasan emosional pada karyawan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan jika kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tersebut tinggi. Karyawan mempunyai kesadaran diri, kemampuan mengelola dan mengendalikan diri, motivasi diri, dan keterampilan sosial yang tinggi. Kesadaran diri, hubungan dan interaksi yang positif ini mampu membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan sehingga akan membawa perasaan yang senang dan puas atas pekerjaannya sendiri. Dengan adanya kepuasan kerja tersebut karyawan berusaha maksimal serta mampu memajukan kinerjanya. Karyawan mampu membangun hubungan baik antara karyawan ataupun dengan pemimpin sehingga mampu meningkatkan kinerjanya sesuai target yang ditentukan (Ula, 2020).

**H7: *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Adapun kerangka teori dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Keterangan:

—————▶ = Pengaruh Langsung

- - - - -▶ = Pengaruh Tidak Langsung

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2022) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Satpolkar Kabupaten Kendal yang berjumlah 139 Pegawai.

#### 3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah separuh ataupun keseluruhan kejadian atau objek yang kemudian akan diteliti (Sugiyono, 2019). Teknik yang digunakan dalam menentukan sampel atau responden memakai *probability sampling*. Menurut Sugiyono, (2022), *non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih. Lalu dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono, (2022) teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel dimana sampel pada penelitian ini sebanyak 139 Pegawai Satpolkar Kabupaten Kendal.

#### 3.3 Variabel Penelitian

**Tabel 3 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai		1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggung Jawab 5. Inisiatif	Likert
Kepemimpinan Transformasional		1. Karismatik 2. Motivasi yang menginspirasi 3. Stimulasi intelektual 4. Konsiderasi individu	Likert
<i>Emotional Intelligence</i>	Goleman, (2019) kecerdasan emosional ( <i>emotional intelligence</i> ) adalah kemampuan seseorang yang lebih besar untuk memotivasi diri sendiri, tangguh dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan	1. Kesadaran Diri 2. Pengaturan Diri 3. Motivasi Diri 4. Empati	Likert

<p>emosi, dan menunda kepuasan hati serta mengatur keadaan mentalnya.</p>	<p>5. Keterampilan Sosial</p>
<p>Kepuasan Kerja</p>	<p>1. Pekerjaan itu Likert sendiri</p> <p>2. Upah dan Gaji</p> <p>3. Kesempatan atau promosi</p> <p>4. Kemampuan supervisor</p> <p>5. Rekan kerja</p>

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2025.

### 3.4 Alat Analisis

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM).

#### 3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul mengenai distribusi dan perilaku data sampel tersebut. Analisis statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, minimum (Ghozali, 2020).

#### 3.4.2 *Structural Equation Modeling* (SEM)

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Ghozali, 2020). Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik PLS yang dilakukan dengan dua tahap, yaitu:

##### 3.4.2.1 *Measurement model* (*Outer model*)

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel) (Ghozali & Latan, 2020) beberapa tahap pengujian dalam uji *outer model* yaitu:

##### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai *loading factor* dikatakan memenuhi apabila nilai berada antara 0,5 – 0,6 sehingga nilai sudah dianggap cukup sebagai indikator yang mengukur konstruk.

##### b. *Composite reliability*

*Composite reliability* mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variable sedangkan Cronbach's alpha mengukur nilai terendah reliabilitas suatu variable. Konstruk dianggap reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* >0,6, nilai *composite reliability* >0,7, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) >0,5

##### c. *Discriminant validity*

*Discriminant validity* dapat diuji berdasarkan nilai *Cross Loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* dimensi pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya (Hair et al., 2022).

##### 3.4.2.2 *Structural Model* (*Inner Model*)

*Inner model* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif (Ghozali & Latan, 2020). Inner model bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruksi laten.

##### a. *R Square*

Nilai *R-square* yang semakin mendekati angka 1 menunjukkan bahwa model semakin baik. jika nilai R-square sebesar 0,02 maka menunjukkan pengaruh kecil, nilai 0,15

menunjukkan pengaruh moderat dan nilai 0,35 menunjukkan pengaruh besar pada level struktural.

**b. Relevansi Prediksi (Q-Square)**

Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kinerja tersebut nilainya dapat diprediksi. Bila nilainya 0,02 (rendah), 0,15 (sedang), dan diperoleh 0,35 (kuat). Itu hanya mungkin untuk endogen struktur dengan indikator reflektif (Hair et al., 2022). *Predictive relevance* (Q-Square) atau dikenal sebagai *Stone-Geisser's*. Pengujian ini dilakukan guna mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blindfolding* serta hanya bisa diterapkan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif. model PLS R-Square dapat diperiksa kembali dengan meninjau Q-Square *predictive relevance* untuk model variabel(Hair et al., 2022).

**c. F Square**

Pengujian F Square dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh relatif dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Interpretasi nilai F square yaitu 0,02 menunjukkan antar variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat atau menengah dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level structural (Ghozali & Kusumadewi, 2023)

**d. Uji Multikolinieritas**

Uji Variance Inflation Factor (VIF) untuk mendeteksi masalah multikolinieritas dalam model regresi. Multikolinieritas terjadi ketika dua atau lebih prediktor dalam model saling berkorelasi, yang dapat menyebabkan masalah dalam menginterpretasi koefisien regresi. VIF mengukur seberapa besar varians dari koefisien regresi yang dipengaruhi oleh kolinieritas antar variabel prediktor.

**e. Uji Indeks Goodnes of Fit**

Uji indeks goodnes of fit terdiri dari uji SRMR dan Uji Normed Fit Index. SRMR adalah Standardized Root mean square residual yang merupakan alat ukuran fit model (kecocokan model). Syarat yang digunakan adalah nilai SRMR dibawah 0,08 menunjukkan model fit (cocok) sedangkan nilai SRMR antara 0,08 sampai dengan 0,10 masih dapat diterima (Hair et al., 2022). Normed Fit Index (NFI) Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik.  $NFI \geq 0,90$  adalah good fit, Nilai  $0,70 \leq NFI < 0,90$  adalah marginal fit. Nilai  $0,50 \leq NFI < 0,70$  adalah model fit (Hair et al., 2022).

**3.4.2.3 Uji Hipotesis**

**a. Analisis Statistik Inferensial**

Suatu hipotesis dapat diterima atau harus ditolak secara statistik dapat dihitung melalui tingkat signifikansinya. Taraf signifikansi ( $\alpha$ ) adalah nilai yang menunjukkan tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi oleh peneliti atas penelitian yang dilakukan. Tingkat signifikansi yang digunakan pada penelitian ini adalah sebesar 5%. Apabila tingkat signifikansi yang dipilih sebesar 5% maka tingkat signifikansi atau tingkat kepercayaan 0,05 untuk menolak suatu hipotesis. Dalam penelitian ini ada kemungkinan mengambil keputusan yang salah sebesar 5% dan kemungkinan mengambil keputusan yang benar sebesar 95%. Berikut ini yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yaitu:  $P\text{-value} < 0,05$  :  $H_0$  ditolak, artinya variabel endogen berpengaruh signifikan terhadap variabel eksogen.  $P\text{-value} \geq 0,05$  :  $H_0$  diterima, artinya tidak berpengaruh signifikan variabel endogen terhadap variabel eksogen

Uji signifikansi dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel (eksogen terhadap endogen) yang dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Uji signifikansi dapat dilihat melalui nilai t-statistik dan nilai probabilitas serta dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5%.

**b. Metode Variance Accounted For (VAF)**

Metode *Variance Accounted For* (VAF) adalah salah satu indikator yang digunakan dalam analisis *Partial Least Squares* (PLS) untuk mengukur seberapa besar variabilitas

variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model penelitian. Nilai VAF mencerminkan persentase varians variabel dependen yang dapat diterangkan oleh model yang dibangun, sehingga dapat menunjukkan efektivitas model dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Secara matematis, VAF dihitung menggunakan rumus berikut:

$$VAF = \frac{Indirect\ Effect}{Total\ Effect} \times 100\%$$

*Indirect Effect* mengacu pada pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. *Total Effect* adalah pengaruh keseluruhan dari variabel independen terhadap variabel dependen yang mencakup efek langsung dan efek tidak langsung. Nilai VAF diinterpretasikan dalam beberapa kategori untuk menilai kualitas model. Jika nilai  $VAF \geq 80\%$ , maka model tersebut memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variabel dependen. Jika nilai  $20\% \leq VAF < 80\%$ , model dianggap cukup mampu dalam menjelaskan variabel dependen, sementara nilai  $VAF < 20\%$  menunjukkan bahwa model kurang baik dalam menjelaskan variabel dependen (Hair et al., 2021).