COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting
Volume 9 Nomor 5, Tahun 2026
e-ISSN : 2597-5234

THE IMPACT OF JOB ROTATION AND WORK-FAMILY CONFLICT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE AS AN INTERVENING VARIABLE A STUDY ON SEMARANG TENGAH TAX OFFICE

PENGARUH MUTASI, WORK FAMILY CONFLICT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KECERDASAN EMOSIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI KASUS KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SEMARANG TENGAH

Zulkifli Onny Sujatmiko[1], Indarto[2], Rohmini Indah Lestari[3]
Universitas Semarang, Indonesia[1,2,3]
[1]zulkiflionnys@gmail.com ,[2]indarto@usm.ac.id, [3]rohmini@usm.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of employee transfers and work–family conflict on employee performance, with emotional intelligence serving as a mediating variable at the Semarang Tengah Pratama Tax Office (KPP Pratama Semarang Tengah), Indonesia. This study employed a quantitative approach using a structured questionnaire survey. Data collection adopted a census approach targeting a population of 80 employees, of whom 76 respondents were included in the final analysis. The data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The findings indicate that employee transfers (β = 0.158; p = 0.292) and work–family conflict (β = 0.037; p = 0.638) have no statistically significant direct relationships with employee performance. In contrast, emotional intelligence is positively and significantly associated with employee performance (β = 0.590; p < 0.001). Employee transfers also exhibit a positive and significant relationship with emotional intelligence (β = 0.489; p < 0.001), whereas work–family conflict shows a positive but statistically insignificant relationship with emotional intelligence at the 5% significance level (β = 0.210; p = 0.089). Mediation analysis reveals that emotional intelligence significantly mediates the relationship between employee transfers and employee performance (β = 0.289; p = 0.005), but does not significantly mediate the relationship between work–family conflict and employee performance (β = 0.124; p = 0.175). This study highlights the importance of emotional intelligence as a personal factor explaining the indirect relationship between employee transfers and employee performance. These findings provide empirical insights into the application of Social Cognitive Theory in public-sector human resource management and underscore the importance of developing emotional competencies to support employee transfer policies.

Keywords: *job rotation; work–family conflict; emotional intelligence; employee performance***.**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh mutasi dan work–family conflict terhadap kinerja pegawai, dengan kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei dengan kuesioner terstruktur. Pengumpulan data menerapkan pendekatan sensus terhadap populasi 80 pegawai, dengan 76 responden yang dianalisis. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Temuan menunjukkan bahwa mutasi (β = 0,158; p = 0,292) dan work–family conflict (β = 0,037; p = 0,638) tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja pegawai. Sebaliknya, kecerdasan emosional menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai (β = 0,590; p < 0,001). Mutasi juga berhubungan positif dan signifikan dengan kecerdasan emosional (β = 0,489; p < 0,001), sedangkan hubungan work–family conflict dengan kecerdasan emosional berarah positif tetapi tidak signifikan pada taraf 5% (β = 0,210; p = 0,089). Pengujian mediasi menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan memediasi hubungan mutasi dengan kinerja pegawai (β = 0,289; p = 0,005), tetapi tidak memediasi hubungan work–family conflict dengan kinerja pegawai (β = 0,124; p = 0,175). Penelitian ini menegaskan pentingnya kecerdasan emosional sebagai faktor personal yang menjelaskan hubungan tidak langsung antara mutasi dan kinerja pegawai. Temuan ini memberikan kontribusi empiris terhadap penerapan Social Cognitive Theory dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik serta menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi emosional dalam mendukung kebijakan mutasi pegawai.

Kata kunci: mutasi; work–family conflict; kecerdasan emosional; kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan elemen penting dalam efektivitas organisasi sektor publik karena berkaitan dengan ketercapaian sasaran institusi, mutu pelayanan, dan akuntabilitas penggunaan sumber daya. Akan tetapi, kinerja pada tingkat organisasi tidak selalu merepresentasikan kinerja setiap pegawai secara langsung. Tinjauan van der Kolk (2022) mengenai pengukuran kinerja sektor publik menegaskan perlunya membedakan konsekuensi sistem pengukuran pada tingkat individu dan organisasi. Pada tingkat individual, kinerja mencakup pelaksanaan tugas dan perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi, sehingga perlu ditelaah melalui ukuran yang sesuai dengan unit analisis penelitian (Koopmans et al., 2014). Dalam organisasi pelayanan perpajakan, perhatian terhadap kinerja pegawai menjadi penting karena pekerjaan melibatkan ketepatan administratif, pengawasan kepatuhan, koordinasi, dan interaksi pelayanan dengan masyarakat.

Fenomena empiris penelitian ini terlihat pada KPP Pratama Semarang Tengah. Berdasarkan data internal tahun 2022–2025, indeks capaian realisasi penerimaan pajak berturut-turut adalah 118,80%, 103,08%, 100,08%, dan 100,43%. Indeks capaian penerimaan dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM) masing-masing mencapai 124,61%, 110,45%, 100,06%, dan 110,52%. Sebaliknya, indeks capaian penerimaan dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) tercatat 92,85% pada 2022, turun menjadi 37,42% pada 2023, kemudian 48,25% pada 2024 dan 46,60% pada 2025 (KPP Pratama Semarang Tengah, 2026). Pola tersebut menunjukkan adanya perbedaan capaian antarkomponen kinerja organisasi: target penerimaan agregat tercapai, tetapi indikator PKM masih berada di bawah target. Data organisasi ini menjadi konteks masalah, bukan bukti bahwa kinerja individu secara langsung menurun atau bahwa kondisi tersebut disebabkan oleh faktor tertentu. Oleh sebab itu, diperlukan pengujian pada tingkat pegawai untuk mengidentifikasi hubungan faktor pengelolaan sumber daya manusia dan aspek psikologis dengan kinerja individual.

Salah satu praktik pengelolaan sumber daya manusia yang relevan ialah mutasi pegawai, yakni perpindahan posisi, unit, atau lokasi kerja sesuai kebutuhan organisasi. Mutasi berpotensi memperluas pengalaman, mempertemukan pegawai dengan tugas baru, dan memperbaiki kesesuaian kompetensi dengan penempatan. Namun, mutasi juga dapat menimbulkan tuntutan adaptasi terhadap prosedur, relasi kerja, dan lingkungan yang berbeda. Literatur internasional tentang job rotation memberikan landasan yang berdekatan, meskipun tidak sepenuhnya identik dengan mutasi karena rotasi sering dibatasi pada perpindahan pekerjaan secara horizontal. Meta-analisis Mlekus dan Maier (2021), yang mencakup 56 studi dengan 284.086 partisipan, menunjukkan hubungan positif tetapi kecil antara rotasi dan kinerja individual ($r = 0,13$), serta variasi manfaat menurut bentuk rotasi dan hasil yang dinilai. Temuan ini mengindikasikan bahwa perpindahan pegawai tidak secara otomatis meningkatkan kinerja; proses penyesuaian dan karakteristik individual perlu dipertimbangkan.

Di samping perubahan penugasan, pegawai menghadapi tuntutan yang berasal dari peran pekerjaan dan keluarga. Work–family conflict merupakan konflik antartuntutan peran ketika keterlibatan dalam satu ranah menyulitkan pemenuhan tuntutan ranah lainnya. Greenhaus dan Beutell (1985)

mengidentifikasi konflik berbasis waktu, tekanan, dan perilaku, sedangkan Netemeyer et al. (1996) membedakan konflik pekerjaan yang mengganggu keluarga dari konflik keluarga yang mengganggu pekerjaan. Konflik ini berpotensi menyita sumber daya perhatian dan energi yang dibutuhkan untuk bekerja. Meta-analisis Amstad et al. (2011) menunjukkan keterkaitan konflik pekerjaan–keluarga dengan berbagai luaran pada ranah kerja maupun keluarga. Namun, hubungan tersebut tidak sepenuhnya seragam: Allen et al. (2020) menemukan variasi lintas negara dalam hubungan konflik pekerjaan–keluarga dengan luaran kepuasan, sedangkan Hetrick et al. (2024) memperlihatkan pentingnya memperhatikan dimensi waktu, tekanan, dan perilaku. Karena itu, hubungan work–family conflict dengan kinerja pegawai perlu diuji pada konteks pekerjaan dan ukuran konstruk yang digunakan, bukan diasumsikan memiliki besaran yang sama pada setiap organisasi.

Penelitian ini menggunakan Social Cognitive Theory (SCT) untuk menjelaskan keterkaitan antara lingkungan organisasi, faktor personal, dan perilaku kerja. Menurut Bandura (2001), individu merupakan agen yang dapat merefleksikan pengalaman, mengatur respons, serta menyesuaikan tindakan di tengah pengaruh sosial dan situasional. Dalam konteks penelitian ini, mutasi dipahami sebagai perubahan kondisi kerja, sedangkan work–family conflict merupakan tekanan yang muncul dari ketidaksesuaian tuntutan peran. Kedua kondisi tersebut berpotensi berkaitan dengan proses penilaian situasi, pengelolaan emosi, dan perilaku kerja. SCT memberikan dasar untuk menguji peran faktor personal dalam hubungan tersebut, tetapi tidak dengan sendirinya menetapkan arah atau membuktikan kausalitas setiap jalur dalam model.

Kecerdasan emosional diposisikan sebagai faktor personal yang relevan karena berhubungan dengan kemampuan mengenali dan mengelola emosi serta memahami respons emosional orang lain. Kemampuan tersebut dapat membantu pegawai menghadapi perubahan penempatan, tekanan pekerjaan, dan interaksi sosial yang kompleks. Bukti meta-analitis menunjukkan hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kinerja pekerjaan (O'Boyle et al., 2011). Dalam konteks sektor publik, Levitats dan Vigoda-Gadot (2017) juga menemukan hubungan kecerdasan emosional dengan sejumlah luaran kerja dan pelayanan pada pegawai layanan kesehatan publik. Meski demikian, Joseph et al. (2015) mengingatkan bahwa hubungan antara kecerdasan emosional berbasis laporan diri dan kinerja perlu ditafsirkan secara cermat karena terdapat tumpang tindih pengukuran dengan karakteristik personal lainnya. Dengan demikian, kecerdasan emosional layak diuji sebagai konstruk yang berkaitan dengan kinerja, tanpa menganggap hubungan tersebut selalu identik pada semua pekerjaan.

Hubungan kecerdasan emosional dengan konflik pekerjaan–keluarga menghadirkan persoalan arah hubungan yang lebih kompleks. Robinson et al. (2025) melaporkan bahwa kecerdasan emosional terkait pekerjaan berhubungan dengan tingkat konflik keluarga-ke-pekerjaan yang lebih rendah, tetapi tidak menunjukkan pola yang sama pada konflik pekerjaan-ke-keluarga. Temuan itu terutama menempatkan kecerdasan emosional sebagai karakteristik yang berkaitan dengan pengalaman konflik, bukan bukti bahwa konflik menyebabkan perubahan kecerdasan emosional. Sementara itu,

Aldhafeeri et al. (2025) menguji kecerdasan emosional dalam model hubungan work–family conflict dan kinerja perawat; penelitian tersebut menemukan hubungan langsung negatif antara konflik dan kinerja serta hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kinerja, tetapi jalur konflik menuju kecerdasan emosional tidak signifikan. Bukti ini menggarisbawahi bahwa mekanisme tidak langsung melalui kecerdasan emosional masih perlu diperiksa secara kritis menurut konteks dan spesifikasi model.

Berdasarkan literatur tersebut, kesenjangan penelitian terletak pada tiga aspek yang saling berkaitan. Pertama, hubungan antara perpindahan pekerjaan dan kinerja telah diteliti, tetapi bukti meta-analitis menunjukkan kekuatan asosiasi yang relatif kecil dan perbedaan berdasarkan desain rotasi; penerapannya pada mutasi dalam organisasi perpajakan perlu diuji secara kontekstual (Mlekus & Maier, 2021). Kedua, penelitian konflik pekerjaan–keluarga menunjukkan variasi berdasarkan arah dan dimensi konflik, sehingga pengaruhnya terhadap luaran individual tidak dapat diperlakukan sebagai hubungan yang seragam (Allen et al., 2020; Hetrick et al., 2024). Ketiga, kajian kecerdasan emosional telah menunjukkan kaitan dengan kinerja dan konflik peran, tetapi bukti mengenai jalur yang menempatkannya sebagai mediator—khususnya ketika konflik ditempatkan sebagai prediktor kecerdasan emosional—belum konsisten (Joseph et al., 2015; Aldhafeeri et al., 2025; Robinson et al., 2025). Kesenjangan ini tidak berarti masing-masing hubungan belum pernah diteliti; kontribusi yang diajukan adalah pengujian terpadu jalur-jalur tersebut dalam satu konteks institusi pelayanan pajak di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan mutasi dan work–family conflict dengan kinerja pegawai, hubungan kedua variabel tersebut dengan kecerdasan emosional, serta hubungan kecerdasan emosional dengan kinerja pegawai pada KPP Pratama Semarang Tengah. Selain hubungan langsung, penelitian ini mengevaluasi dua hubungan tidak langsung, yaitu mutasi–kecerdasan emosional–kinerja pegawai dan work–family conflict–kecerdasan emosional–kinerja pegawai. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memberi bukti kontekstual mengenai keterkaitan perubahan lingkungan kerja, tekanan antarranah kehidupan, dan faktor personal dalam perspektif SCT. Secara praktis, temuan dapat menjadi bahan evaluasi kebijakan mutasi dan penguatan dukungan pegawai. Karena data diperoleh melalui survei pada satu periode pengumpulan, hubungan mediasi yang diuji dipahami sebagai hubungan tidak langsung secara statistik, bukan pembuktian kausalitas.

KAJIAN PUSTAKA

Social Cognitive Theory

Social Cognitive Theory (SCT) menjelaskan perilaku individu sebagai hasil interaksi timbal balik antara faktor personal, lingkungan, dan perilaku (Bandura, 2001). Individu bukan sekadar penerima pasif pengaruh lingkungan, melainkan memiliki kapasitas untuk melakukan pengaturan diri, merefleksikan pengalaman, serta menyesuaikan tindakan berdasarkan keyakinan dan konsekuensi yang diharapkan. Dalam konteks organisasi, mutasi dapat dipahami sebagai perubahan lingkungan kerja, sedangkan work–family conflict mencerminkan ketidaksesuaian tuntutan lintasperan yang harus direspons pegawai. Kecerdasan emosional diposisikan sebagai sumber daya personal yang

relevan dalam memahami bagaimana individu merespons pengalaman tersebut dan berkaitan dengan kinerja.

SCT memberikan dasar konseptual untuk mempertimbangkan hubungan antarkonstruk, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa mutasi atau konflik pekerjaan–keluarga mengubah kecerdasan emosional. Oleh karena itu, jalur yang diusulkan dalam penelitian ini merupakan proposisi empiris yang perlu diuji. Penafsiran hasil model survei potong lintang juga dibatasi pada hubungan statistik, bukan kesimpulan kausal atau perubahan kemampuan emosional dari waktu ke waktu.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada perilaku dan hasil kerja individu yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Koopmans et al. (2011) mengidentifikasi beberapa dimensi kinerja individual, antara lain kinerja tugas, kinerja kontekstual, perilaku kerja kontraproduktif, dan kinerja adaptif. Pada organisasi pelayanan perpajakan, pencapaian tugas perlu dilihat bersama ketepatan waktu, kualitas penyelesaian pekerjaan, efektivitas pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab pegawai. Penelitian ini mengikuti operasionalisasi kinerja pada instrumen penelitian, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen kerja. Namun, komitmen kerja perlu dinyatakan secara transparan sebagai indikator yang digunakan pada penelitian ini, bukan dianggap otomatis identik dengan dimensi kinerja dalam semua kerangka teoretis.

Mutasi Pegawai

Mutasi adalah pemindahan pegawai antarjabatan, unit, atau lokasi dalam suatu organisasi untuk menyesuaikan penempatan dan kebutuhan kerja. Konsep ini berdekatan dengan job rotation, tetapi tidak sepenuhnya sama: rotasi pekerjaan umumnya menunjuk perpindahan terencana dan berkala antartugas atau posisi, sedangkan mutasi pada instansi publik dapat mencakup penugasan yang lebih permanen. Meta-analisis Mlekus dan Maier (2021) melaporkan hubungan positif namun relatif kecil antara rotasi pekerjaan dan kinerja individu ($r = 0{,}13$), sehingga manfaat perpindahan tidak dapat diasumsikan selalu besar atau otomatis. Dalam penelitian ini, mutasi dipahami sebagaimana diukur pada instrumen asli: kesesuaian kebijakan dan peraturan, prinsip the right person in the right job, peningkatan semangat kerja, kompetisi yang rasional, kesempatan pengembangan karier, pengurangan kejenuhan, serta koordinasi pelaksanaannya.

Work–Family Conflict

Work–family conflict (WFC) merupakan konflik antarkehidupan yang timbul ketika tuntutan pekerjaan dan keluarga tidak kompatibel. Greenhaus dan Beutell (1985) membedakan konflik berbasis waktu, tekanan, dan perilaku; Carlson et al. (2000) memperluasnya melalui dua arah konflik, yaitu pekerjaan mengganggu keluarga dan keluarga mengganggu pekerjaan. Dengan demikian, WFC bersifat multidimensional, bukan sekadar ketidakmampuan membagi waktu. Meta-analisis Amstad et al. (2011) menunjukkan keterkaitan WFC dengan beragam luaran pekerjaan maupun keluarga, sedangkan Allen et al. (2020) memperlihatkan bahwa konteks lintasnegara dapat memengaruhi sejumlah hubungan tersebut. Penelitian ini mempertahankan pengukuran WFC dari kuesioner penelitian, sambil mengakui bahwa keempat indikatornya

belum tentu memisahkan dua arah dan tiga bentuk konflik secara lengkap.

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional adalah kapasitas mengenali, memahami, menggunakan, dan mengelola informasi emosional dalam pengambilan keputusan serta interaksi sosial (Salovey & Mayer, 1990). Dalam penelitian ini, konstruk dioperasionalkan melalui kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial, sesuai dengan instrumen yang digunakan pada penelitian ini. Wong dan Law (2002) menunjukkan relevansi kemampuan emosional dalam konteks pekerjaan, sedangkan meta-analisis O'Boyle et al. (2011) menemukan hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kinerja. Meskipun demikian, Joseph et al. (2015) mengingatkan adanya tumpang tindih ukuran kecerdasan emosional berbasis penilaian diri dengan kepribadian, efikasi diri, dan persepsi kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian perlu memperhatikan keterbatasan pengukuran persepsional yang bersumber dari responden yang sama.

Pengembangan Hipotesis

Mutasi dan Kinerja Pegawai

Mutasi yang memperhatikan kesesuaian kompetensi dan kesiapan pegawai berpotensi memperluas pengetahuan pekerjaan, memperkuat fleksibilitas, serta mengurangi kejenuhan. Melalui SCT, perubahan lingkungan kerja juga memberikan kesempatan bagi pembelajaran observasional dan penyesuaian perilaku. Namun, manfaat tersebut dapat terhambat ketika penugasan baru tidak disertai dukungan dan masa adaptasi yang memadai. Meta-analisis Mlekus dan Maier (2021) menunjukkan hubungan positif rata-rata antara rotasi dan kinerja individual, walaupun besarnya relatif kecil dan bervariasi menurut desain rotasi. Atas dasar itu, penelitian mengajukan hubungan positif mutasi dengan kinerja pegawai.

H1: Mutasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Work–Family Conflict dan Kinerja Pegawai

Konflik pekerjaan–keluarga dapat mengurangi ketersediaan waktu, perhatian, dan energi untuk menyelesaikan tugas. Dalam perspektif konflik peran, tekanan dari satu domain dapat mengganggu keterlibatan dalam domain lain (Greenhaus & Beutell, 1985). Meta-analisis Amstad et al. (2011) mengidentifikasi konsekuensi WFC pada berbagai luaran individu, sedangkan studi pada tenaga keperawatan oleh Aldhafeeri et al. (2025) menemukan hubungan negatif antara WFC dan kinerja, meskipun besaran hubungan langsungnya kecil. Karena tingginya konflik berpotensi mengganggu efektivitas bekerja, penelitian mengajukan hipotesis berikut.

H2: Work–family conflict berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai

Kecerdasan emosional berhubungan dengan kemampuan mengendalikan respons emosional, menyelesaikan ketegangan interpersonal, dan mempertahankan perilaku kerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Wong dan Law (2002) menemukan keterkaitan kecerdasan emosional pegawai dengan hasil pekerjaan. Meta-analisis O'Boyle et al. (2011) juga mendukung hubungan positif tersebut, tetapi Joseph et al. (2015) menunjukkan bahwa estimasi hubungan dapat dipengaruhi oleh karakteristik instrumen. Dengan tetap memperhitungkan keterbatasan tersebut,

kecerdasan emosional dihipotesiskan berhubungan positif dengan kinerja.
H3: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Mutasi dan Kecerdasan Emosional

Perpindahan ke lingkungan, tugas, atau relasi kerja baru dapat memperluas pengalaman sosial dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melatih pengenalan serta pengelolaan emosi. SCT memandang pengalaman, pengamatan, dan refleksi sebagai proses yang memungkinkan penyesuaian kemampuan dan respons individual (Bandura, 2001). Mattingly dan Kraiger (2019) menunjukkan bahwa keterampilan kecerdasan emosional dapat ditingkatkan melalui pelatihan terstruktur, tetapi temuan tersebut tidak membuktikan bahwa mutasi dengan sendirinya meningkatkan kecerdasan emosional. Karena itu, hubungan positif mutasi–kecerdasan emosional dalam penelitian ini diperlakukan sebagai dugaan kontekstual yang bergantung pada kualitas pengalaman adaptasi, bukan sebagai konsekuensi yang telah mapan.
H4: Mutasi berpengaruh positif terhadap kecerdasan emosional.

Work–Family Conflict dan Kecerdasan Emosional

Hubungan WFC dengan kecerdasan emosional memiliki ambiguitas arah. Dari sudut pandang penipisan sumber daya psikologis, konflik yang tinggi dapat mengganggu regulasi emosi. Sebaliknya, dalam kerangka SCT, pengalaman menghadapi tuntutan lintasperan dapat disertai pembelajaran pengaturan diri apabila individu memiliki dukungan dan kesempatan merefleksikan pengalaman. Robinson et al. (2025) menemukan keterkaitan kecerdasan emosional yang berhubungan dengan pekerjaan dengan konflik keluarga–pekerjaan, tetapi tidak menyimpulkan bahwa konflik menyebabkan peningkatan kecerdasan emosional. Aldhafeeri et al. (2025) bahkan menemukan jalur WFC menuju kecerdasan emosional tidak signifikan. Dengan demikian, arah positif pada H5 dipertahankan sesuai model konseptual penelitian sebagai proposisi eksploratoris, dengan dukungan teoretis yang lebih terbatas daripada H1–H3.
H5: Work–family conflict berpengaruh positif terhadap kecerdasan emosional.

Peran Mediasi Kecerdasan Emosional pada Hubungan Mutasi dan Kinerja

Hubungan antara mutasi dan kinerja tidak harus seluruhnya berlangsung secara langsung. Perpindahan pegawai dapat disertai perubahan cara berinteraksi, pengelolaan tekanan, dan penyesuaian perilaku kerja. SCT memungkinkan penjelasan bahwa respons personal berkaitan dengan lingkungan sekaligus perilaku kerja (Bandura, 2001). Di sisi lain, temuan mengenai rotasi dan kinerja (Mlekus & Maier, 2021) serta kecerdasan emosional dan kinerja (O'Boyle et al., 2011) mendukung relevansi kedua segmen hubungan. Akan tetapi, bukti tersebut belum secara langsung membuktikan jalur mediasi mutasi melalui kecerdasan emosional; karena itu, efek tidak langsungnya perlu diuji secara eksplisit.
H6: Kecerdasan emosional memediasi hubungan antara mutasi dan kinerja pegawai.

Peran Mediasi Kecerdasan Emosional pada Hubungan Work–Family Conflict dan Kinerja

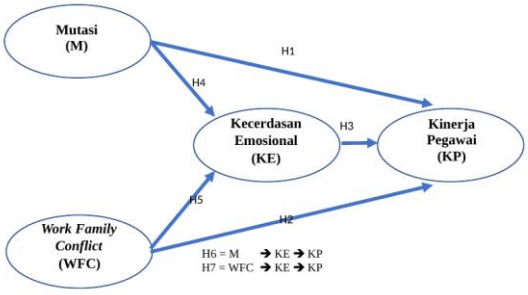
Konflik pekerjaan–keluarga dapat berhubungan dengan kinerja melalui proses psikologis yang tidak sepenuhnya tercermin pada jalur langsung. Kecerdasan emosional berpotensi menjadi salah satu karakteristik personal

yang terkait dengan pengelolaan respons terhadap tekanan antarkehidupan. Weinzimmer et al. (2017) memperlihatkan keterkaitan antara kecerdasan emosional, keseimbangan kerja–keluarga, dan kinerja, tetapi meneliti arah mediasi yang berbeda dari model penelitian ini. Studi Aldhafeeri et al. (2025) secara langsung mengkaji model WFC–kecerdasan emosional–kinerja; hasilnya menunjukkan hubungan negatif WFC dengan kinerja serta hubungan positif kecerdasan emosional dengan kinerja, sementara jalur WFC menuju kecerdasan emosional tidak signifikan. Oleh karena itu, peran mediasi pada konteks pegawai perpajakan perlu diuji tanpa menganggapnya telah terbukti secara umum.

H7: Kecerdasan emosional memediasi hubungan antara work–family conflict dan kinerja pegawai.

Kerangka Pemikiran

Gambar 1 menyajikan model konseptual penelitian. Jalur H1 dan H2 menunjukkan hubungan langsung kedua variabel eksogen dengan kinerja pegawai; H3 menunjukkan hubungan kecerdasan emosional dengan kinerja; H4 dan H5 menghubungkan kedua variabel eksogen dengan kecerdasan emosional; sedangkan H6 dan H7 menunjukkan dua jalur mediasi yang diuji secara terpisah.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain dan lokasi penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara mutasi, work–family conflict, kecerdasan emosional, dan kinerja pegawai. Penelitian dilaksanakan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa Tengah. Data yang dianalisis merupakan data primer berupa jawaban kuesioner pegawai. Penggunaan survei pada satu konteks organisasi memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel berdasarkan persepsi responden, tetapi tidak dengan sendirinya mendukung kesimpulan kausal.

Populasi dan responden

Populasi penelitian mencakup 80 pegawai KPP Pratama Semarang Tengah. Teknik penentuan sasaran responden menggunakan pendekatan sensus, yaitu mengikutsertakan seluruh anggota populasi sebagai sasaran pengumpulan data. Berdasarkan rekapitulasi yang disajikan dalam hasil penelitian dan abstrak tesis, sebanyak 76 respons digunakan dalam analisis akhir. Dengan demikian, unit analisis adalah individu pegawai, dengan 80 pegawai sebagai populasi sasaran dan 76 responden sebagai sampel analitik. Alasan tidak tercakupnya empat pegawai dalam data akhir belum dijelaskan dalam dokumen sumber sehingga tidak diasumsikan sebagai penolakan, ketidakhadiran, atau data tidak lengkap. Ukuran sampel tidak dinyatakan memadai hanya berdasarkan kaidah 10-times rule, karena pendekatan tersebut dapat memberikan estimasi yang kurang tepat; evaluasi kecukupan sampel yang lebih kuat mempertimbangkan besaran efek dan daya statistik (Kock & Hadaya, 2018).

Pengumpulan data dan instrumen

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terstruktur kepada pegawai. Responden memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan menggunakan skala respons 10 kategori, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 10 (sangat setuju). Pemilihan jumlah kategori respons dapat memengaruhi karakteristik psikometrik instrumen; oleh karena itu, penggunaan skala 10 poin dilaporkan secara eksplisit dan tidak diperlakukan setara secara otomatis dengan skala lima poin (Preston & Colman, 2000). Sebelum analisis, jawaban kuesioner ditabulasi untuk menghasilkan data pada tingkat indikator dan konstruk. Karena seluruh variabel diukur berdasarkan laporan diri responden dari satu sumber, kemungkinan common method bias perlu diakui dalam interpretasi hasil (Podsakoff et al., 2003).

Operasionalisasi variabel

Model penelitian terdiri atas dua variabel eksogen, yaitu mutasi (M) dan work–family conflict (WFC), satu variabel mediasi berupa kecerdasan emosional (KE), serta satu variabel endogen berupa kinerja pegawai (KP). Mutasi dioperasionalkan sebagai persepsi pegawai atas pelaksanaan kebijakan pemindahan atau penempatan pekerjaan. WFC dipahami sebagai ketidakselarasan tuntutan pekerjaan dan keluarga; instrumen penelitian menggabungkan butir yang mengarah pada konflik pekerjaan-ke-keluarga dan keluarga-ke-pekerjaan. Pembedaan arah konflik tersebut memiliki dasar pengukuran dalam studi Netemeyer et al. (1996), sehingga interpretasi skor komposit WFC perlu dibatasi pada cakupan item yang benar-benar digunakan. Kecerdasan emosional diukur melalui kompetensi emosional yang dilaporkan sendiri, sedangkan kinerja pegawai diukur melalui penilaian responden atas perilaku dan hasil kerjanya; ukuran kinerja ini bukan data penilaian atasan atau realisasi target organisasi (Koopmans et al., 2014).

Teknik analisis data

Analisis dilakukan menggunakan partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9, sebagaimana tercantum dalam dokumen penelitian. PLS-SEM digunakan untuk mengestimasi model pengukuran dan jalur struktural, termasuk dua pengaruh tidak langsung melalui kecerdasan emosional. Pedoman pelaporan PLS-SEM menekankan perlunya menguraikan alasan penggunaan metode, kualitas pengukuran, koefisien jalur, serta kemampuan penjelasan model secara terpisah (Hair et al., 2019). Analisis deskriptif disajikan melalui distribusi respons dan rerata setiap variabel. Penelitian asal juga menggunakan pengelompokan skor indeks menjadi kategori rendah, sedang, dan tinggi; kategori tersebut diperlakukan sebagai ringkasan deskriptif, bukan pengujian inferensial.

Evaluasi model pengukuran dan model struktural

Pada tahap evaluasi model pengukuran, validitas konvergen dievaluasi melalui outer loading indikator dan average variance extracted (AVE), sedangkan reliabilitas internal ditelaah menggunakan composite reliability dan Cronbach’s alpha. Sebagai acuan pelaporan, outer loading sekitar 0,70 atau lebih, AVE di atas 0,50, dan reliabilitas komposit sekitar 0,70 atau lebih menunjukkan dukungan awal bagi kualitas konstruk reflektif, dengan keputusan akhir tetap mempertimbangkan landasan konseptual dan isi indikator (Hair et al., 2019).

Validitas diskriminan dalam penelitian asal diperiksa menggunakan cross-loading dan kriteria Fornell–Larcker. Untuk pelaporan yang lebih kuat, heterotrait–monotrait ratio (HTMT) juga layak diperiksa karena kedua prosedur tradisional tersebut dapat gagal mengidentifikasi masalah validitas diskriminan dalam beberapa kondisi (Henseler et al., 2015); namun, HTMT tidak dinyatakan telah diuji apabila output-nya tidak tersedia. Model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur, koefisien determinasi (R^2), dan relevansi prediktif (Q^2). Dokumen hasil penelitian juga melaporkan perbandingan PLSpredict dengan model regresi linear sebagai tolok ukur prediksi, yang diinterpretasikan berdasarkan pedoman Shmueli et al. (2019).

Pengujian hipotesis dan mediasi

Pengujian tujuh hipotesis dilakukan melalui estimasi koefisien jalur dan prosedur bootstrapping dalam PLS-SEM, dengan tingkat signifikansi 5% ($p < 0,05$). Jalur langsung mencakup M → KP, WFC → KP, KE → KP, M → KE, dan WFC → KE. Pengaruh tidak langsung diuji melalui M → KE → KP dan WFC → KE → KP, dengan estimasi produk koefisien jalur masing-masing ($\beta M \rightarrow KE \times \beta KE \rightarrow KP$) dan ($\beta WFC \rightarrow KE \times \beta KE \rightarrow KP$). Uji mediasi harus menilai signifikansi pengaruh tidak langsung secara langsung melalui bootstrapping, bukan hanya menyimpulkannya dari signifikansi jalur penyusunnya (Nitzl et al., 2016; Zhao et al., 2010). Persamaan interaksi M × KE dan WFC × KE tidak dimasukkan, karena keduanya merepresentasikan pengujian moderasi, bukan model mediasi yang menjadi fokus penelitian. Dengan desain survei satu periode, hasil mediasi ditafsirkan sebagai hubungan tidak langsung secara statistik, tanpa mengklaim pembuktian urutan sebab-akibat.

Tabel 1. Konstruk dan indikator yang digunakan

Konstruk	Indikator (n)	Dimensi yang diukur
Mutasi (M)	7	Kebijakan mutasi; kesesuaian penempatan; moral kerja; kompetisi rasional; kesempatan promosi; pengurangan kejenuhan/turnover; koordinasi mutasi.
Work–family conflict (WFC)	4	Pekerjaan mengganggu keluarga; hambatan pemenuhan tanggung jawab keluarga; persoalan keluarga mengganggu pekerjaan; keterbatasan waktu istirahat.
Kecerdasan emosional (KE)	5	Kesadaran diri; pengaturan diri; motivasi; empati; keterampilan sosial.
Kinerja pegawai (KP)	5	Kualitas kerja; kuantitas kerja; ketepatan waktu; efektivitas; komitmen kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Dari populasi sasaran sebanyak 80 pegawai, data yang dianalisis mencakup 76 responden (95,0% dari populasi). Tabel 1 menggabungkan empat tabel karakteristik, sekaligus mempertahankan distribusi populasi dan responden menurut jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir.

Tabel 1. Karakteristik responden dan populasi

Karakteristik	Kategori	Responden (n)	Responden (%)	Populasi (n)	Populasi (%)
Jenis kelamin					
	Laki – laki	45	59.21%	47	58.75%
	Perempuan	31	40.79%	33	41.25%
Usia (tahun)					
	23-27	12	15.79%	12	15.00%
	28-32	25	32.89%	25	31.25%
	33-37	14	18.42%	14	17.50%
	38-42	7	9.21%	8	10.00%
	43-47	6	7.89%	7	8.75%
	48-52	6	7.89%	7	8.75%
	53-57	6	7.89%	7	8.75%
Masa kerja (tahun)					
	5-8	21	27.63%	21	26.25%
	9-12	22	28.95%	22	27.50%
	13-16	11	14.47%	13	16.25%
	17-20	5	6.58%	5	6.25%
	21-24	6	7.89%	6	7.50%
	25-28	5	6.58%	5	6.25%
	29-32	6	7.89%	8	10.00%
Pendidikan terakhir					
	DI	8	10.53%	8	10.00%
	DIII	14	18.42%	14	17.50%
	S1/DIV	45	59.21%	47	58.75%
	S2	9	11.84%	11	13.75%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Mayoritas responden adalah laki-laki (45 orang; 59,21%), berusia 28–32 tahun (25 orang; 32,89%), bermasa kerja 9–12 tahun (22 orang; 28,95%), dan berpendidikan S1/DIV (45 orang; 59,21%). Profil ini menggambarkan komposisi sampel, tetapi tidak serta-merta menerangkan perbedaan hubungan antarvariabel karena karakteristik demografis tidak dimasukkan sebagai variabel kontrol dalam model asal.

Deskripsi Variabel Penelitian

Skala penelitian menggunakan rentang respons 1–10. Nilai rata-rata variabel yang dilaporkan pada tesis adalah kinerja pegawai 8,94; mutasi 7,93; work–family conflict 6,44; dan kecerdasan emosional 8,50.

Tabel 2. Ringkasan indikator deskriptif

Variabel	Kode	Aspek yang dinilai	Rerata butir	Rerata konstruk
Kinerja pegawai	KP1	Kualitas pekerjaan	8.8	8,94
	KP2	Pencapaian kuantitas	8.8	
	KP3	Ketepatan waktu	8.7	
	KP4	Pemanfaatan sumber daya	9.1	
	KP5	Komitmen tujuan organisasi	9.4	

Mutasi	M1	Kesesuaian kebutuhan dan keterampilan	8	7,93
	M2	Kesesuaian keahlian	7.7	
	M3	Kenyamanan lingkungan kerja baru	8.1	
	M4	Objektivitas dasar mutasi	7.6	
	M5	Keadilan dasar promosi	8	
	M6	Kesesuaian posisi baru dengan kompetensi	8.3	
	M7	Koordinasi mutasi	7.8	
Work–family conflict	WFC1	Jam kerja lebih panjang	7.07	6,44
	WFC2	Pekerjaan mengganggu kewajiban keluarga	7.16	
	WFC3	Masalah keluarga mengganggu tugas	6.18	
	WFC4	Keterbatasan istirahat karena pekerjaan	5.38	
Kecerdasan emosional	KE1	Pengenalan emosi diri	8.62	8,50
	KE2	Kestabilan emosi saat tertekan	8.08	
	KE3	Motivasi saat menghadapi tantangan	8.26	
	KE4	Empati terhadap orang lain	8.58	
	KE5	Membangun relasi dan kepercayaan	8.97	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Kinerja pegawai dinilai tinggi dengan butir komitmen organisasi tertinggi (9,40), sedangkan aspek ketepatan waktu relatif paling rendah (8,70). Mutasi juga memperoleh penilaian tinggi (7,93); kesesuaian jabatan baru dengan kompetensi mempunyai rerata tertinggi (8,30), sementara persepsi objektivitas mutasi lebih rendah (7,60). Work–family conflict berada pada kategori sedang (6,44), terutama berkaitan dengan gangguan pekerjaan terhadap kewajiban keluarga. Kecerdasan emosional dilaporkan tinggi (8,50), dengan kemampuan membangun hubungan saling percaya sebagai butir tertinggi (8,97). Seluruh skor ini merupakan penilaian responden terhadap diri atau situasi kerjanya, bukan pengukuran kinerja objektif.

Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran dinilai melalui konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Tabel 3 menggabungkan nilai Cronbach's alpha, rho_A, composite reliability, dan AVE yang sebelumnya disajikan dua kali dalam tesis. Seluruh composite reliability berada pada kisaran 0,902–0,958; AVE 0,649–0,774. Secara umum, hasil ini memenuhi pedoman evaluasi konstruk reflektif (Hair et al., 2019).

Tabel 3. Reliabilitas konstruk dan validitas konvergen

Konstruk	Cronbach's α	rho_A	Composite reliability	AVE
Mutasi	0.949	0.954	0.958	0.765
Work Family Conflict	0.906	0.959	0.932	0.774
Kecerdasan Emosional	0.899	0.906	0.925	0.712
Kinerja Pegawai	0.864	0.879	0.902	0.649

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025.

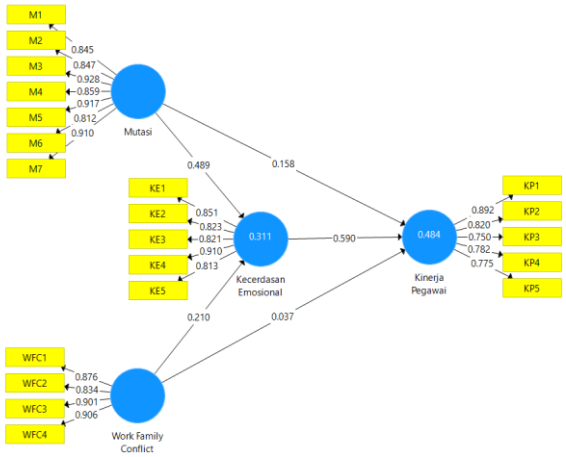
Seluruh indikator mempunyai outer loading lebih dari 0,70. Tabel 4 mengintegrasikan outer loading tesis) dan cross-loading agar validitas indikator serta perbedaan antarkonstruk dapat dibaca secara bersamaan. Nilai pada konstruk asal selalu lebih besar daripada cross-loading terhadap konstruk lain. Namun, kriteria Fornell–Larcker dan cross-loading tidak seharusnya diperlakukan sebagai satu-satunya bukti validitas diskriminan; nilai HTMT belum tersedia dalam hasil asal sehingga perlu dilaporkan apabila output-nya dapat diperoleh (Henseler et al., 2015).

Tabel 4. Outer loading dan cross-loading indikator

Indikator	Outer loading	KE	KP	Mutasi	WFC
M1	0.845	0.385	0.423	0.845	0.194
M2	0.847	0.465	0.362	0.847	0.094
M3	0.928	0.462	0.404	0.928	0.076
M4	0.859	0.399	0.321	0.859	0.181
M5	0.917	0.435	0.429	0.917	0.103
M6	0.812	0.557	0.507	0.812	0.072
M7	0.910	0.415	0.368	0.910	0.113
WFC1	0.876	0.225	0.242	0.187	0.876
WFC2	0.834	0.147	0.092	0.020	0.834
WFC3	0.901	0.206	0.162	0.059	0.901
WFC4	0.906	0.326	0.222	0.140	0.906
KE1	0.851	0.851	0.603	0.401	0.262
KE2	0.823	0.823	0.540	0.399	0.183

KE3	0.821	0.821	0.445	0.388	0.215
KE4	0.910	0.910	0.635	0.469	0.290
KE5	0.813	0.813	0.621	0.507	0.202
KP1	0.892	0.672	0.892	0.442	0.242
KP2	0.820	0.446	0.820	0.414	0.173
KP3	0.750	0.433	0.750	0.455	0.056
KP4	0.782	0.544	0.782	0.247	0.207
KP5	0.775	0.599	0.775	0.332	0.178

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025.



Gambar 1. Model pengukuran dan koefisien jalur hasil SmartPLS

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025.

Tabel 5. Validitas diskriminan menurut Fornell–Larcker

Konstruk	KE	KP	Mutasi	WFC
Kecerdasan Emosional	0.844			
Kinerja Pegawai	0.681	0.805		
Mutasi	0.517	0.468	0.875	
Work Family Conflict	0.275	0.220	0.132	0.880

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025.

Nilai R^2 kecerdasan emosional sebesar 0,311 dan kinerja pegawai 0,484. Dengan demikian, mutasi dan work–family conflict menjelaskan 31,1% variasi kecerdasan emosional, sedangkan mutasi, work–family conflict, dan kecerdasan emosional bersama-sama menjelaskan 48,4% variasi kinerja pada sampel. Hasil blindfolding menunjukkan Q^2 sebesar 0,189 untuk kecerdasan emosional dan 0,256 untuk kinerja. Ukuran Q^2 berbasis blindfolding berbeda dari Q^2_predict pada PLSpredict sehingga keduanya tidak disamakan (Hair et al., 2019; Shmueli et al., 2019).

Tabel 6. Koefisien determinasi dan relevansi prediktif

Konstruk	R^2	Adjusted R^2	SSO	SSE	Q^2

Kecerdasan Emosional	0.311	0.292	380.000	308.072	0.189
Kinerja Pegawai	0.484	0.462	380.000	282.717	0.256
Mutasi	—	—	532.000	532.000	
Work Family Conflict	—	—	304.000	304.000	

Sumber: Output SmartPLS Algorithm dan Blindfolding, 2025.

Evaluasi PLSpredict memperlihatkan nilai RMSE model PLS lebih kecil daripada benchmark regresi linear (LM) pada seluruh sepuluh indikator endogen yang tersedia. Hasil ini mendukung penilaian bahwa model PLS memberi kesalahan prediksi lebih rendah dibandingkan pembanding linear untuk indikator-indikator tersebut; tingkat kemampuan prediksi tetap perlu dinilai dengan mempertimbangkan desain validasi dan metrik lain dalam prosedur PLSpredict (Shmueli et al., 2019).

Tabel 7. Perbandingan kesalahan prediksi PLS dan regresi linear

Indikator	PLS_RMSE	LM_RMSE	Perbandingan
KE1	1.171	1.413	PLS < LM
KE3	1.260	1.395	PLS < LM
KE4	1.074	1.144	PLS < LM
KE2	1.374	1.464	PLS < LM
KE5	1.018	1.140	PLS < LM
KP2	1.119	1.248	PLS < LM
KP5	0.879	0.934	PLS < LM
KP1	1.033	1.093	PLS < LM
KP3	1.157	1.230	PLS < LM
KP4	1.037	1.097	PLS < LM

Sumber: Output SmartPLS Predict, 2025.

Pengujian Hipotesis dan Efek Mediasi

Pengujian menggunakan output bootstrapping SmartPLS. Tabel 8 mengintegrasikan koefisien jalur langsung (H1–H5) dan specific indirect effects (H6–H7). Keputusan utama didasarkan pada taraf signifikansi α = 0,05 (dua sisi), dan nilai p yang tercatat 0,000 pada output perangkat lunak dilaporkan sebagai p < 0,001.

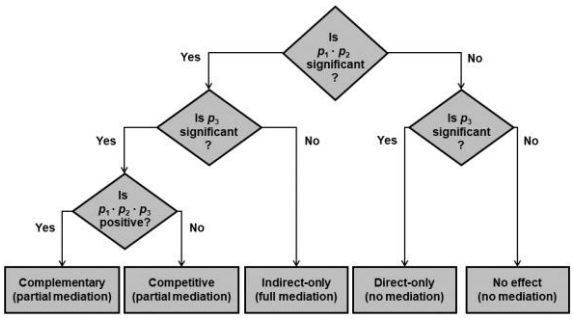
Tabel 8. Koefisien jalur langsung dan pengaruh tidak langsung

H	Jalur	β (O)	Mean	SD	t	p	Keputusan
H1	Mutasi → Kinerja Pegawai	0.158	0.187	0.149	1.062	0.292	Tidak didukung
H2	Work Family Conflict → Kinerja Pegawai	0.037	0.030	0.078	0.473	0.638	Tidak didukung
H3	Kecerdasan Emosional → Kinerja Pegawai	0.590	0.568	0.154	3.817	<0,001	Didukung
H4	Mutasi → Kecerdasan Emosional	0.489	0.530	0.117	4.178	<0,001	Didukung
H5	Work Family Conflict →	0.210	0.200	0.122	1.720	0,089	Tidak (α=5%)

	Kecerdasan Emosional						
H6	Mutasi → Kecerdasan Emosional → Kinerja Pegawai	0.289	0.297	0.099	2.913	0,005	Didukung
H7	Work Family Conflict → Kecerdasan Emosional → Kinerja Pegawai	0.124	0.121	0.091	1.369	0.175	Tidak didukung

Sumber: Output SmartPLS Bootstrapping, 2025.

Pada taraf 5%, tiga dari tujuh hipotesis memperoleh dukungan, yaitu H3, H4, dan H6. H1, H2, H5, serta H7 tidak memperoleh dukungan statistik. Hubungan H5 positif (β = 0,210), tetapi belum signifikan pada kriteria utama. Semua koefisien terestimasi bernilai positif; khususnya arah H2 tidak mengikuti arah negatif yang dihipotesiskan, meskipun hubungannya tidak signifikan.



Gambar 2. Bagan keputusan klasifikasi mediasi

Efek tidak langsung mutasi → kecerdasan emosional → kinerja signifikan (β = 0,289; p = 0,005), sedangkan efek langsung mutasi → kinerja tidak signifikan (β = 0,158; p = 0,292). Pola ini lebih tepat diklasifikasikan sebagai indirect-only mediation, bukan complementary partial mediation. Untuk work–family conflict, baik pengaruh langsung terhadap kinerja (β = 0,037; p = 0,638) maupun efek tidak langsung melalui kecerdasan emosional (β = 0,124; p = 0,175) tidak signifikan sehingga mediasi tidak memperoleh dukungan (Zhao et al., 2010).

Pembahasan

Mutasi dan Kinerja Pegawai

Koefisien mutasi terhadap kinerja menunjukkan arah positif tetapi tidak signifikan (β = 0,158; p = 0,292). Artinya, sampel penelitian tidak memberikan bukti yang cukup bahwa perbedaan persepsi pelaksanaan mutasi berkaitan langsung dengan kinerja pegawai setelah faktor lain dalam model diperhitungkan. Temuan ini dapat dibaca bersama meta-analisis Mlekus dan Maier (2021), yang mendapati asosiasi rotasi pekerjaan dengan kinerja individual secara rata-rata positif tetapi kecil (r = 0,13) dan bervariasi menurut desain rotasi. Namun, job rotation tidak sama sepenuhnya dengan mutasi birokrasi, sehingga keterbandingan hasil harus dibatasi. Pada tingkat deskriptif, penilaian relatif rendah mengenai objektivitas dasar mutasi (7,60) mengisyaratkan ruang

evaluasi prosedural, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan bahwa objektivitas merupakan penyebab tidak signifikannya jalur tersebut.

Work–Family Conflict dan Kinerja Pegawai

Hubungan work–family conflict dengan kinerja juga tidak signifikan (β = 0,037; p = 0,638) dan tanda koefisiennya positif, berbeda dari arah negatif yang dihipotesiskan. Ketiadaan dukungan statistik tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti bahwa konflik pekerjaan–keluarga tidak pernah memengaruhi kinerja. Meta-analisis Amstad et al. (2011) menunjukkan bahwa efek konflik pekerjaan–keluarga berbeda menurut arah konflik dan domain luaran, sementara Allen et al. (2020) memperlihatkan variasi konteks lintas negara. Aldhafeeri et al. (2025) pada perawat justru melaporkan asosiasi negatif yang signifikan antara konflik dan kinerja. Ketidaksamaan konteks pekerjaan, karakteristik responden, dan operasionalisasi variabel mungkin relevan, tetapi belum diuji sebagai penjelasan dalam dataset ini. Skor konflik yang sedang (6,44) juga tidak dengan sendirinya menerangkan rendah atau tingginya kinerja tanpa analisis tambahan.

Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai

Kecerdasan emosional mempunyai asosiasi positif yang paling besar terhadap kinerja dalam model (β = 0,590; p < 0,001). Temuan ini searah dengan meta-analisis O'Boyle et al. (2011) yang menemukan hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kinerja pekerjaan. Studi Aldhafeeri et al. (2025) juga melaporkan hubungan positif kecerdasan emosional dengan kinerja perawat, meskipun konteks pekerjaan dan desainnya berbeda. Berdasarkan Social Cognitive Theory, proses regulasi diri dan penyesuaian respons emosional merupakan mekanisme personal yang relevan untuk memahami tindakan dalam lingkungan kerja (Bandura, 2001). Akan tetapi, kecerdasan emosional dan kinerja pada penelitian ini sama-sama diukur melalui laporan diri. Joseph et al. (2015) mengingatkan adanya kemungkinan tumpang tindih karakteristik pada pengukuran kecerdasan emosional berbasis laporan diri; karena itu, ukuran asosiasi harus ditafsirkan sebagai hubungan statistik, bukan efek kausal yang pasti.

Mutasi dan Kecerdasan Emosional

Jalur mutasi terhadap kecerdasan emosional menunjukkan asosiasi positif dan signifikan (β = 0,489; p < 0,001). Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai yang menilai pelaksanaan mutasi lebih baik juga cenderung melaporkan kecerdasan emosional yang lebih tinggi. Dalam perspektif Social Cognitive Theory, perubahan peran dan lingkungan dapat menjadi situasi pembelajaran yang menuntut penilaian diri serta pengaturan respons (Bandura, 2001). Meta-analisis Mlekus dan Maier (2021) juga mengaitkan rotasi dengan beberapa luaran pembelajaran dan kesehatan psikologis, tetapi tidak secara langsung membuktikan bahwa mutasi menyebabkan perkembangan kecerdasan emosional. Oleh sebab itu, pembacaan teoretis atas hasil H4 perlu diposisikan sebagai mekanisme yang masuk akal, bukan pembuktian perubahan kecerdasan emosional akibat mutasi, terlebih karena penelitian ini tidak mengukur kecerdasan emosional sebelum dan sesudah pemindahan.

Work–Family Conflict dan Kecerdasan Emosional

Koefisien work–family conflict terhadap kecerdasan emosional bernilai

positif (β = 0,210), tetapi signifikansinya hanya mendekati ambang 10% (p = 0,089), sehingga H5 tidak didukung pada α = 0,05. Kondisi tersebut berbeda dari pernyataan "signifikan" pada beberapa bagian tesis yang menggunakan ambang 10% tanpa pemisahan kriteria. Secara eksternal, Aldhafeeri et al. (2025) tidak menemukan hubungan signifikan dari work–family conflict ke kecerdasan emosional (β = −0,02; p = 0,35). Robinson et al. (2025) menemukan hubungan yang lebih jelas dari kecerdasan emosional terkait pekerjaan ke konflik keluarga–pekerjaan, bukan bukti arah konflik ke kecerdasan emosional. Oleh karenanya, koefisien positif pada sampel KPP tidak cukup untuk menyatakan bahwa konflik dapat "meningkatkan" kapasitas emosional pegawai. Penelitian longitudinal diperlukan untuk menguji urutan waktu kedua konstruk.

Peran Mediasi Kecerdasan Emosional pada Mutasi–Kinerja

Efek tidak langsung mutasi terhadap kinerja melalui kecerdasan emosional signifikan (β = 0,289; p = 0,005), sedangkan efek langsungnya tidak signifikan. Sesuai klasifikasi Zhao et al. (2010), pola tersebut mendukung indirect-only mediation. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam model yang diestimasi, variasi mutasi berkaitan dengan kinerja melalui jalur kecerdasan emosional, tanpa dukungan yang cukup bagi jalur langsung. Temuan tersebut memperluas pembacaan meta-analisis Mlekus dan Maier (2021) tentang hubungan rotasi dengan hasil individu dan meta-analisis O'Boyle et al. (2011) mengenai kecerdasan emosional–kinerja, tetapi keduanya tidak membuktikan model mediasi yang identik. Interpretasi ini bersifat statistik dan observasional: hubungan tidak langsung pada survei satu waktu bukan bukti bahwa mutasi terlebih dahulu meningkatkan kecerdasan emosional dan kemudian menyebabkan peningkatan kinerja.

Peran Mediasi Kecerdasan Emosional pada Work–Family Conflict–Kinerja

Efek tidak langsung work–family conflict melalui kecerdasan emosional tidak signifikan (β = 0,124; p = 0,175), sehingga H7 tidak memperoleh dukungan. Hasil ini penting karena kecerdasan emosional berkorelasi dengan kinerja, tetapi hubungan tersebut tidak otomatis menjadikan kecerdasan emosional mediator untuk setiap prediktor. Pada perawat, Aldhafeeri et al. (2025) melaporkan kesimpulan mengenai peran mediasi kecerdasan emosional, sekaligus menemukan bahwa hubungan konflik dengan kecerdasan emosional tidak signifikan; karena itu, perbedaan spesifikasi model, estimasi dan konteks perlu dicermati sebelum membandingkan kesimpulan mediasi. Meta-analisis konflik pekerjaan–keluarga menunjukkan heterogenitas luaran dan arah konflik (Amstad et al., 2011). Dalam studi KPP, data hanya mendukung kesimpulan bahwa jalur mediasi yang dispesifikasikan belum terkonfirmasi secara statistik pada taraf 5%, bukan bahwa individu selalu mampu mengatasi konflik tanpa dampak terhadap pekerjaannya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki peran penting dalam menjelaskan kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Tengah. Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM terhadap 76 responden, mutasi dan *work–family conflict* tidak menunjukkan hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja pegawai, sedangkan kecerdasan emosional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Mutasi juga

menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kecerdasan emosional, sementara hubungan *work–family conflict* dengan kecerdasan emosional berarah positif, tetapi tidak signifikan pada taraf 5% dan hanya menunjukkan signifikansi marginal pada taraf 10%. Temuan utama penelitian ini adalah kecerdasan emosional terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara mutasi dan kinerja pegawai, meskipun hubungan langsung mutasi dengan kinerja tidak signifikan. Sebaliknya, kecerdasan emosional tidak terbukti memediasi hubungan antara *work–family conflict* dan kinerja pegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keterkaitan mutasi dengan kinerja pegawai lebih dapat dijelaskan melalui kemampuan emosional individu dibandingkan melalui hubungan langsung, sedangkan mekanisme serupa tidak memperoleh dukungan empiris pada konflik pekerjaan–keluarga.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap penerapan *Social Cognitive Theory* dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya mengenai keterkaitan faktor lingkungan organisasi, karakteristik personal, dan perilaku kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa hubungan kondisi organisasi dengan kinerja pegawai tidak selalu berlangsung secara langsung, tetapi dapat melibatkan faktor personal berupa kecerdasan emosional. Secara praktis, hasil penelitian memberikan dasar bagi KPP Pratama Semarang Tengah untuk mengembangkan kebijakan mutasi yang transparan, berbasis kompetensi, dan memperhatikan kesiapan adaptasi pegawai, disertai penguatan kecerdasan emosional melalui pelatihan pengelolaan emosi, komunikasi interpersonal, empati, dan manajemen konflik. Meskipun *work–family conflict* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kinerja, organisasi tetap perlu memperhatikan keseimbangan pekerjaan dan keluarga sebagai bagian dari upaya menjaga kesejahteraan pegawai. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu instansi dengan 76 responden, menggunakan data persepsi melalui kuesioner, serta menerapkan desain survei yang tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal secara pasti. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan sampel yang lebih luas, menggunakan pengukuran kinerja dari sumber tambahan, serta mempertimbangkan variabel lain seperti dukungan organisasi, kepuasan kerja, efikasi diri, dan kepemimpinan. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk memahami perubahan kecerdasan emosional dan kinerja setelah pelaksanaan mutasi, sementara pengujian model moderasi dapat menjadi alternatif untuk menjelaskan hubungan *work–family conflict* dengan kinerja pegawai.

REFERENSI

Aldhafeeri, N. A., Abou Hashish, E. A., & Abo Shereda, H. M. (2025). The effect of work-family conflict on staff nurses' job performance: The mediating role of emotional intelligence. *BMC Nursing, 24*, Article 614. https://doi.org/10.1186/s12912-025-03280-w

Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 105*(6), 539–576. https://doi.org/10.1037/apl0000442

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(2), 151–169. https://doi.org/10.1037/a0022170

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, *52*, 1–26. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *56*(2), 249–276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10*(1), 76–88. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*, 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hetrick, A. L., Haynes, N. J., Clark, M. A., & Sanders, K. N. (2024). The theoretical and empirical utility of dimension-based work-family conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *109*(7), 987–1003. https://doi.org/10.1037/apl0000552

Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 298–342. https://doi.org/10.1037/a0037681

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, *28*(1), 227–261. https://doi.org/10.1111/isj.12131

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *56*(3), 331–337. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *53*(8), 856–866. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

KPP Pratama Semarang Tengah. (2026). *Data indikator kinerja KPP Pratama Semarang Tengah tahun*

2022–2025 [Data internal tidak dipublikasikan].

Levitats, Z., & Vigoda-Gadot, E. (2017). Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration, 95*(3), 759–775. https://doi.org/10.1111/padm.12342

Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review, 29*(2), 140–155. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002

Mlekus, L., & Maier, G. W. (2021). More hype than substance? A meta-analysis on job and task rotation. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 633530. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633530

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400–410. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400

Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems, 116*(9), 1849–1864. https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302

O'Boyle, E. H., Jr., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 788–818. https://doi.org/10.1002/job.714

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica, 104*(1), 1–15. https://doi.org/10.1016/S0001-6918(99)00050-5

Robinson, M. D., Chen, K. X., Krishnakumar, S., & Irvin, R. L. (2025). Working smarter: Work-related emotional intelligence and the family-work interface. *Journal of Intelligence, 13*(5), Article 58. https://doi.org/10.3390/jintelligence13050058

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing, 53*(11), 2322–2347. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189

van der Kolk, B. (2022). Performance measurement in the public sector:

Mapping 20 years of survey research. *Financial Accountability & Management*, *38*(4), 703–729. https://doi.org/10.1111/faam.12345

Weinzimmer, L. G., Baumann, H. M., Gullifor, D. P., & Koubova, V. (2017). Emotional intelligence and job performance: The mediating role of work-family balance. *The Journal of Social Psychology*, *157*(3), 322–337. https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1208141

Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, *13*(3), 243–274. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257