

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMABAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian *role ambiguity* dan *workload* terhadap *job satisfaction* dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi, yang terdiri dari hasil analisis deskripsi dan pengujian analisis data menggunakan analisis SEM PLS.

4.1.1 *Role Ambiguity, Workload, Emotional Intelligence* dan *Job Satisfaction* di Perusahaan Al-Ikhbal di Kota Tasikmalaya

Hasil penelitian mengenai *role ambiguity, workload, emotional intelligence,* dan *job satisfaction* pada Perusahaan Al-Ikhbal di Kota Tasikmalaya terdiri dari hasil analisis deskriptif dan pengujian analisis data yang dilakukan untuk mengetahui gambaran setiap variabel dalam penelitian. Analisis tersebut digunakan untuk melihat kondisi *role ambiguity, workload, emotional intelligence,* serta *job satisfaction* berdasarkan data yang diperoleh dari responden penelitian.

4.1.1.1 *Role Ambiguity* pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhbal di Kota Tasikmalaya

Role ambiguity merupakan kondisi di mana individu dalam suatu organisasi mengalami ketidakjelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan harapan yang harus dipenuhi dalam peran mereka. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan karyawan mengalami kebingungan dalam menjalankan pekerjaannya, oleh karena itu pemahaman dan pengelolaan *role ambiguity* menjadi penting agar karyawan mampu menjalankan perannya secara efektif dan organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Untuk mengetahui hasil dari tanggapan karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya mengenai *role ambiguity* dapat dilihat dari hasil jawaban karyawan melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari 4 pernyataan. Daftar pernyataan tersebut disebar kepada 77 karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya. Kuesioner tersebut telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel (data uji validitas dan uji reliabilitas terlampir).

Untuk mengetahui nilai dari setiap indikator dari *role ambiguity* karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya, maka dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut.

Nilai tertinggi setiap indikator *role ambiguity*: $77 \times 5 = 385$

Nilai terendah setiap indikator *role ambiguity*: $77 \times 1 = 77$

Jumlah kriteria pernyataan: 5

$$\begin{aligned} \text{NJI} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\ &= \frac{385 - 77}{5} = 61,6 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator *role ambiguity*, *workload*, *emotional intelligence* dan *job satisfaction* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 1
Klasifikasi Penilaian Untuk Setiap Indikator Variabel X1, X2, Y dan M

Nilai	Kriteria Penilaian
323,4 – 385	Sangat baik
261,8 - 323,4	Baik
200,2 - 261,8	Cukup Baik
138,6 - 200,2	Kurang Baik
77 - 138,6	Tidak Baik

Sumber : Olah Data Primer

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 77 karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya diperoleh hasil mengenai *role ambiguity* seperti pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2
***Role Ambiguity* pada Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya**

No	Pernyataan	Skor yang ditargetkan	Skor yang dicapai	Kriteria
1	Perusahaan kurang memberikan informasi yang jelas terkait pekerjaan	385	156	Kurang Baik
2	Sering tidak memahami secara pasti tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan	385	165	Kurang Baik
3	Kesulitan menyelesaikan pekerjaan ketika peran atau prioritas kerja tidak dijelaskan dengan jelas	385	155	Kurang Baik
4	Kurang terikat dengan tujuan perusahaan karena peran yang diterima belum sepenuhnya jelas	385	170	Kurang Baik
Total		1.540	646	

1. Perusahaan kurang memberikan informasi yang jelas terkait pekerjaan merupakan pernyataan negatif yang kemudian dibalik menjadi Perusahaan cukup memberikan informasi yang jelas terkait pekerjaan saya, Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 156, hal ini menunjukkan klasifikasi

kurang baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya merasa bahwa perusahaan belum cukup memberikan informasi pekerjaan secara jelas dan memadai.

2. Sering tidak memahami secara pasti tugas dan tanggung jawab yang harus di jalankan merupakan pernyataan negatif yang kemudian dibalik menjadi memahami secara pasti tugas dan tanggung jawab yang harus di jalankan. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 165, hal ini menunjukkan klasifikasi kurang baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya kurang memahami mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus mereka jalankan dalam pekerjaan.
3. Kesulitan menyelesaikan pekerjaan ketika peran atau prioritas kerja tidak dijelaskan dengan jelas merupakan pernyataan negatif yang kemudian dibalik menjadi mampu menyelesaikan pekerjaan ketika peran atau prioritas kerja tidak dijelaskan dengan jelas. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 155, hal ini menunjukkan klasifikasi kurang baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya memerlukan kejelasan peran dan penyampaian prioritas kerja secara jelas untuk menyelesaikan pekerjaan dan peran yang dimilikinya.
4. Kurang terikat dengan tujuan perusahaan karena peran yang diterima belum sepenuhnya jelas merupakan pernyataan negatif yang kemudian dibalik menjadi terikat dengan tujuan perusahaan karena peran yang diterima telah dijelaskan secara jelas. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 170, hal ini menunjukkan klasifikasi kurang baik, artinya karyawan

Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya kurang memiliki keterikatan terhadap tujuan perusahaan dan butuh peran kerja mereka dijelaskan secara jelas.

Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan jawaban responden mengenai *role ambiguity* pada karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya, kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban sebagai berikut.

Nilai tertinggi secara keseluruhan = $77 \times 4 \times 5 = 1540$

Nilai terendah secara keseluruhan = $77 \times 4 \times 1 = 308$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\sum \text{Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{1.540 - 308}{5} = 246,4
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator *role ambiguity* yang menjadi permasalahan di Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya adalah sebagai berikut.

Tabel 4. 3
Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel X1 Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
1293,6 – 1540	Sangat Baik
1047,2 - 1293,6	Baik
800,8 - 1047,2	Cukup Baik
554,4 - 800,8	Kurang Baik
308 - 554,4	Tidak Baik

Sumber: Olah data primer

Nilai kumulatif skor yang diperoleh dari *role ambiguity* adalah sebesar 646. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat *role ambiguity* di Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya dalam kategori kurang baik. *Role ambiguity* dalam kategori kurang baik berarti karyawan belum cukup menerima informasi

pekerjaan dengan jelas, kurang memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan, belum mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peran dan prioritas kerja yang ditetapkan, serta belum memiliki keterikatan yang baik terhadap tujuan perusahaan. Secara keseluruhan, kondisi tersebut menggambarkan bahwa aspek yang diteliti berada pada kategori yang kurang baik menurut persepsi karyawan.

4.1.1.2 *Workload* pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Workload termasuk dalam aspek yang perlu diperhatikan, karena pengelolaan beban kerja yang sesuai dengan kapasitas karyawan memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan tepat waktu, sehingga mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

Untuk mengetahui hasil dari tanggapan karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya mengenai *workload* dapat dilihat dari hasil jawaban karyawan melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari 5 pernyataan. Daftar pernyataan tersebut disebar kepada 77 karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya. Kuesioner tersebut telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel (data uji validitas dan uji reliabilitas terlampir).

Untuk mengetahui nilai dari setiap indikator dari *workload* karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya, maka dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut.

Nilai tertinggi setiap indikator *workload*: $77 \times 5 = 385$

Nilai terendah setiap indikator *workload*: $77 \times 1 = 77$

Jumlah kriteria pernyataan: 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{385 - 77}{5} = 61,6
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1 mengenai klasifikasi penilaian untuk setiap indikator variabel X_1 , X_2 , M dan Y. Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 77 karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya diperoleh hasil mengenai *workload* seperti pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4
Rekapitulasi *Workload* Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya

No	Pernyataan	Skor yang ditargetkan	Skor yang dicapai	Kriteria
1	Pekerjaan ini sering menuntut aktivitas mental yang intens, seperti berpikir mendalam dan pengambilan keputusan sulit	385	169	Kurang Baik
2	Pekerjaan ini menuntut aktivitas fisik yang berat, seperti mengangkat atau memindahkan benda	385	166	Kurang Baik
3	Saya sering merasa terburu-buru menyelesaikan pekerjaan karena tuntutan waktu yang ketat	385	163	Kurang Baik
4	Perlu bekerja keras secara mental maupun fisik untuk mencapai target kinerja	385	160	Kurang Baik
5	Sering merasa hasil kerja belum memenuhi standar yang diharapkan.	385	179	Kurang Baik
Total		1.925	837	

1. Pekerjaan ini sering menuntut aktivitas mental yang intens, seperti berpikir mendalam dan pengambilan keputusan sulit merupakan pernyataan negatif yang kemudian dibalik menjadi pekerjaan ini jarang menuntut aktivitas mental yang intens, seperti berpikir mendalam dan pengambilan keputusan yang sulit. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 169, hal ini menunjukkan klasifikasi kurang baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya sering menghadapi tuntutan aktivitas mental yang berat dalam pelaksanaan pekerjaannya, sehingga beban kerja mental yang dirasakan berada pada tingkat yang kurang dapat dikelola dengan baik.
2. Pekerjaan ini menuntut aktivitas fisik yang berat, seperti mengangkat atau memindahkan benda merupakan pernyataan negatif yang kemudian dibalik menjadi pekerjaan ini tidak menuntut aktivitas fisik yang berat, seperti mengangkat atau memindahkan benda. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 166, hal ini menunjukkan klasifikasi kurang baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya mengalami tuntutan aktivitas fisik yang berat selama pelaksanaan pekerjaan, sehingga tingkat beban kerja fisik yang dirasakan karyawan kurang dapat dikelola dengan baik.
3. Sering merasa terburu-buru menyelesaikan pekerjaan karena tuntutan waktu yang ketat merupakan pernyataan negatif yang kemudian dibalik menjadi jarang merasa terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan karena tuntutan waktu tidak ketat. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 163, hal ini menunjukkan klasifikasi kurang baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya mengalami tekanan waktu yang tinggi dalam

pelaksanaan pekerjaan, sehingga kondisi tersebut menunjukkan adanya kesulitan dalam pengelolaan waktu kerja yang optimal serta meningkatnya tekanan kerja yang dirasakan.

4. Perlu bekerja keras secara mental maupun fisik untuk mencapai target kinerja merupakan pernyataan negatif yang kemudian dibalik menjadi tidak perlu bekerja keras secara mental maupun fisik untuk mencapai target kinerja. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 160, hal ini menunjukkan klasifikasi kurang baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhsal Tasikmalaya dibebani tuntutan kerja yang berlebihan dari aspek mental maupun fisik, sehingga beban kerja yang diterima berada pada tingkat yang kurang sesuai dengan kemampuan dan kurang mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan.
5. Sering merasa hasil kerja belum memenuhi standar yang diharapkan merupakan pernyataan negatif yang kemudian dibalik menjadi jarang merasa bahwa hasil kerja belum memenuhi standar yang diharapkan. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 179, hal ini menunjukkan klasifikasi kurang baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhsal Tasikmalaya menilai bahwa hasil kerja yang dihasilkan kurang sesuai dengan standar yang ditetapkan, kondisi tersebut menunjukkan bahwa belum terdapat kesesuaian antara beban pekerjaan dan kemampuan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan jawaban responden mengenai *workload* pada karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya, kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban sebagai berikut.

Nilai tertinggi secara keseluruhan = $77 \times 5 \times 5 = 1925$

Nilai terendah secara keseluruhan = $77 \times 5 \times 1 = 385$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\sum \text{Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{1925 - 385}{5} = 308
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator *workload* yang menjadi permasalahan di Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5

Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel X2 Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
1617 – 1925	Sangat Baik
1309 – 1617	Baik
1001 - 1309	Cukup Baik
693 – 1001	Kurang Baik
385 – 693	Tidak Baik

Sumber: Olah data primer

Nilai kumulatif skor yang diperoleh dari *workload* adalah sebesar 837. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat *workload* di Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya dalam kategori kurang baik. *Workload* dalam kategori kurang baik berarti karyawan kerap menghadapi tuntutan kerja yang tinggi, baik dari sisi mental, fisik, maupun tekanan waktu dalam mencapai target kinerja. Di samping itu, hasil kerja yang dihasilkan dipandang kurang memenuhi standar perusahaan.

Hal ini menandakan bahwa beban yang diberikan kurang sesuai dengan kemampuan karyawan.

4.1.1.3 *Job Satisfaction* pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Job satisfaction merupakan salah satu aspek penting yang menunjukkan sejauh mana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. *Job satisfaction* berperan dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia di dalam perusahaan karena dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih bersemangat, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Untuk mengetahui hasil dari tanggapan karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya mengenai *job satisfaction* dapat dilihat dari hasil jawaban karyawan melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari 5 pernyataan. Daftar pernyataan tersebut disebar kepada 77 karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya. Kuesioner tersebut telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel (data uji validitas dan uji reliabilitas terlampir).

Untuk mengetahui nilai dari setiap indikator dari *job satisfaction* karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya, maka dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut.

Nilai tertinggi setiap indikator *job satisfaction*: $77 \times 5 = 385$

Nilai terendah setiap indikator *job satisfaction*: $77 \times 1 = 77$

Jumlah kriteria pernyataan: 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{385 - 77}{5} = 61,6
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1 mengenai klasifikasi penilaian untuk setiap indikator variabel X_1 , X_2 , M dan Y. Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 77 karyawan Perusahaan Al-Ikhbal Tasikmalaya diperoleh hasil mengenai *job satisfaction* seperti pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Rekapitulasi *Job satisfaction* Perusahaan Al-Ikhbal Tasikmalaya

No	Pernyataan	Skor yang ditargetkan	Skor yang dicapai	Kriteria
1	Pekerjaan yang dilakukan menarik dan sesuai dengan kemampuan.	385	297	Baik
2	Merasa puas dengan gaji yang diterima dari pekerjaan ini.	385	307	Baik
3	Merasa memiliki kesempatan yang baik untuk berkembang dan mendapat promosi di tempat kerja.	385	283	Baik
4	Atasan memberikan arahan dan dukungan yang membantu dalam bekerja.	385	300	Baik
5	Rekan kerja memberikan kerja sama dan dukungan yang baik dalam menjalankan tugas.	385	298	Baik
Total		1.925	1485	

1. Pekerjaan yang dilakukan menarik dan sesuai dengan kemampuan. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 297, hal ini menunjukkan

klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya memandang pekerjaan yang dijalani sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga mendukung kenyamanan kerja, meningkatkan motivasi, dan membantu pencapaian hasil kerja yang optimal.

2. Merasa puas dengan gaji yang diterima dari pekerjaan ini. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 307, hal ini menunjukkan klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya merasa cukup puas terhadap gaji yang mereka terima sesuai dengan pekerjaan yang dijalankan.
3. Merasa memiliki kesempatan yang baik untuk berkembang dan mendapat promosi di tempat kerja. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 283, hal ini menunjukkan klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya menilai adanya kesempatan berkembang dan promosi yang cukup baik, sehingga mampu meningkatkan semangat dan *job satisfaction* karyawan.
4. Atasan memberikan arahan dan dukungan yang membantu dalam bekerja. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 300, hal ini menunjukkan klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya menganggap bahwa arahan dan dukungan pimpinan telah berjalan dengan baik dan berkontribusi terhadap kelancaran kerja serta kepuasan karyawan.
5. Rekan kerja memberikan kerja sama dan dukungan yang baik dalam menjalankan tugas. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 298, hal ini menunjukkan klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-

Ikhhbal Tasikmalaya memiliki hubungan kerja yang saling mendukung antar karyawan, sehingga kondisi tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan jawaban responden mengenai *job satisfaction* pada karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya, kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban sebagai berikut.

Nilai tertinggi secara keseluruhan = $77 \times 5 \times 5 = 1925$

Nilai terendah secara keseluruhan = $77 \times 5 \times 1 = 385$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\sum \text{Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{1925 - 385}{5} = 308
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator *job satisfaction* yang menjadi permasalahan di Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.7
Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Y Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
1617 – 1925	Sangat Baik
1309 – 1617	Baik
1001 - 1309	Cukup Baik
693 – 1001	Kurang Baik
385 – 693	Tidak Baik

Sumber: Olah data primer

Nilai kumulatif skor yang diperoleh dari *job satisfaction* adalah sebesar 1485. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat *job satisfaction* di Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya dalam kategori baik. *job satisfaction* dalam

kategori baik berarti karyawan memiliki tingkat kepuasan yang cukup baik terhadap pekerjaannya, mencakup kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, penerimaan gaji, peluang pengembangan dan promosi, dukungan pimpinan, serta hubungan kerja dengan rekan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan cukup mendukung, sehingga mendorong motivasi kerja, kelancaran pelaksanaan tugas, dan *job satisfaction* karyawan secara umum.

4.1.1.4 *Emotional Intelligence* pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Emotional intelligence menjadi faktor penting untuk menghadapi tekanan dan dinamika sosial di organisasi secara positif. *Emotional intelligence* memiliki peran penting karena memengaruhi cara karyawan bersikap, berkomunikasi, serta mengambil keputusan. Karyawan dengan tingkat *emotional intelligence* yang baik cenderung mampu mengendalikan emosi secara tepat, menghadapi tekanan kerja dengan lebih tenang, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis.

Untuk mengetahui hasil dari tanggapan karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya mengenai *emotional intelligence* dapat dilihat dari hasil jawaban karyawan melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari 5 pernyataan. Daftar pernyataan tersebut disebar kepada 77 karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya. Kuesioner tersebut telah diuji dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil perhitungan valid dan reliabel (data uji validitas dan uji reliabilitas terlampir).

Untuk mengetahui nilai dari setiap indikator dari *emotional intelligence* karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya, maka dapat dihitung dengan langkah-langkah sebagai berikut.

Nilai tertinggi setiap indikator *emotional intelligence*: $77 \times 5 = 385$

Nilai terendah setiap indikator *emotional intelligence*: $77 \times 1 = 77$

Jumlah kriteria pernyataan: 5

$$\begin{aligned} NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}} \\ &= \frac{385 - 77}{5} = 61,6 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk setiap indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1 mengenai klasifikasi penilaian untuk setiap indikator variabel X_1 , X_2 , M dan Y. Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 77 karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya diperoleh hasil mengenai *emotional intelligence* seperti pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8
Rekapitulasi *Emotional intelligence* Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya

No	Pernyataan	Skor yang ditargetkan	Skor yang dicapai	Kriteria
1	Memahami perasaan sendiri dan dampaknya dalam pekerjaan	385	309	Baik
2	Mampu mengendalikan emosi saat menghadapi tekanan kerja	385	295	Baik
3	Tetap bersemangat dan berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan	385	286	Baik
4	Mampu memahami perasaan dan sudut pandang rekan kerja	385	305	Baik
5	Mampu menjalin dan menjaga hubungan kerja	385	296	Baik

yang baik dengan rekan kerja		
Total	1.925	1491

1. Memahami perasaan sendiri dan dampaknya dalam pekerjaan. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 309, hal ini menunjukkan klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya dapat mengenali perasaan diri sendiri serta memahami pengaruhnya terhadap pekerjaan yang dilakukan.
2. Mampu mengendalikan emosi saat menghadapi tekanan kerja. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 296, hal ini menunjukkan klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya mampu mengendalikan emosi secara efektif saat menghadapi tekanan kerja.
3. Tetap bersemangat dan berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 286, hal ini menunjukkan klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya tetap memiliki motivasi kerja yang tinggi serta berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi berbagai hambatan.
4. Mampu memahami perasaan dan sudut pandang rekan kerja. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 305, hal ini menunjukkan klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya dapat memahami perasaan serta sudut pandang rekan kerja dalam lingkungan kerja.

5. Mampu menjalin dan menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja. Nilai yang dicapai dari pernyataan tersebut adalah 296, hal ini menunjukkan klasifikasi baik, artinya karyawan Perusahaan Al-Ikhbal Tasikmalaya mampu membangun serta mempertahankan hubungan kerja yang harmonis dengan sesama rekan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan jawaban responden mengenai *emotional intelligence* pada karyawan Perusahaan Al-Ikhbal Tasikmalaya, kemudian direkap untuk dilihat skor total jawaban sebagai berikut.

Nilai tertinggi secara keseluruhan = $77 \times 5 \times 5 = 1925$

Nilai terendah secara keseluruhan = $77 \times 5 \times 1 = 385$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$\begin{aligned}
 NJI &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\sum \text{Kriteria Pernyataan}} \\
 &= \frac{1925 - 385}{5} = 308
 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian untuk indikator *emotional intelligence* yang menjadi permasalahan di Perusahaan Al-Ikhbal Tasikmalaya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9
Klasifikasi Penilaian Untuk Indikator Variabel Y Keseluruhan

Nilai	Klasifikasi Penilaian
1617 – 1925	Sangat Baik
1309 – 1617	Baik
1001 - 1309	Cukup Baik
693 – 1001	Kurang Baik
385 – 693	Tidak Baik

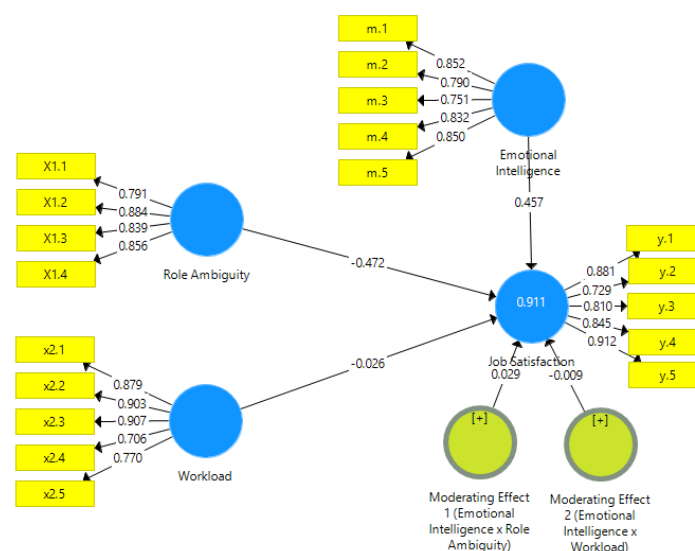
Sumber: Olah data primer

Nilai kumulatif skor yang diperoleh dari *emotional intelligence* adalah sebesar 1491. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat *emotional*

intelligence di Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya dalam kategori baik. *Emotional intelligence* dalam kategori baik berarti karyawan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam mengenali dan mengendalikan emosi diri, mempertahankan motivasi serta inisiatif kerja meskipun menghadapi tantangan, memahami perasaan dan perspektif rekan kerja, serta membangun hubungan kerja yang kondusif. Temuan ini mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional karyawan berada pada tingkat yang baik dan berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang positif.

4.1.2 Pengaruh *Role Ambiguity* dan *Workload* Terhadap *Job Satisfaction* dengan *Emotional Intelligence* Sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Untuk mengetahui pengaruh dilakukan pengolahan dengan menggunakan Model *SEM PLS*. Adapun proses perhitungan data dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS Versi 4 dengan hasil sebagai berikut.



Sumber: Data diolah SmartPLS 4, (2026)

Gambar 4.1
Struktur model SEM-PLS

4.1.2.1 Evaluasi *Measurement (Outer) Model*

Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada Gambar 4.1.

1) *Convergent Validity*

Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* > 0,7 menunjukkan bahwa suatu variabel telah menjelaskan 50% atau lebih varians indikatornya. Hasil pemrosesan dengan *PLS algorithm* untuk *outer loading* disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.10
Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
<i>Role Ambiguity</i> (X ₁)	X1.1	0,791
	X1.2	0,884
	X1.3	0,839
	X1.4	0,856
<i>Workload</i> (X ₂)	X2.1	0,879
	X2.2	0,903
	X2.3	0,907
	X2.4	0,706
	X2.5	0,770
<i>Emotional Intelligence</i> (M)	M.1	0,852
	M.2	0,790
	M.3	0,751
	M.4	0,832
	M.5	0,850
<i>Job Satisfaction</i> (Y)	Y.1	0,881
	Y.2	0,729
	Y.3	0,810
	Y.4	0,845
	Y.5	0,912

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat dilihat bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing variabel telah mampu dijelaskan oleh indikatornya dan memenuhi syarat *convergent validity*. Selain nilai *outer loadings*, hasil uji *convergent validity* juga dapat diketahui melalui nilai *Average Variant Extracted* (AVE). Setiap konstruk laten harus memiliki nilai AVE > 0,5 untuk mencerminkan model pengukuran yang baik. Nilai AVE untuk variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11
Nilai *Average Variant Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai AVE
<i>Emotional intelligence</i>	0,666
<i>Job satisfaction</i>	0,702
<i>Moderating Effect</i> (X1 x M)	1,000
<i>Moderating Effect</i> (X2 x M)	1,000
<i>Role Ambiguity</i>	0,771
<i>Workload</i>	0,700

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.11, diketahui bahwa setiap indikator dari konstruk laten mampu menjelaskan 50% atau lebih variansnya.

2) *Discriminant Validity*

Nilai *Fornell-Larcker Criterion* (FLC) dan *cross loadings* adalah pendekatan yang umum digunakan dalam uji *discriminant validity*. Nilai FLC dan *cross loadings* suatu indikator pada konstruk latennya sendiri diharapkan lebih besar dibandingkan nilai *cross loadings* pada konstruk laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* disajikan pada Tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12
Nilai *Discriminant Validity* (FLC)

	<i>Emotional Intelligence</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Moderating Effect (X1 x M)</i>	<i>Moderating Effect (X2 x M)</i>	<i>Role Ambiguity</i>	<i>Workload</i>
<i>Emotional Intelligence</i>	0.816					
<i>Job Satisfaction</i>	0.935	0.838				
<i>Moderating Effect (X1 x M)</i>	0.624	0.632	1.000			
<i>Moderating Effect (X2 x M)</i>	0.588	0.576	0.880	1.000		
<i>Role Ambiguity</i>	-0.924	-0.936	-0.622	-0.559	0.843	
<i>Workload</i>	-0.673	-0.660	-0.529	-0.457	0.647	0.837

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.12, diketahui bahwa masing-masing indikator memiliki nilai FLC terbesar pada konstruk latennya sendiri dibandingkan dengan nilai FLC pada konstruk lainnya. Hal ini menjelaskan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam membentuk variabelnya masing-masing.

3) *Composite Reliability*

Dalam analisis SEM-PLS, suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* $> 0,6$ serta diperkuat oleh nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$. Hasil pengujian *composite reliability* dapat dilihat dalam Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
(1)	(2)	(3)	(4)
<i>Emotional Intelligence</i>	0.874	0.881	0.909
<i>Job Satisfaction</i>	0.892	0.892	0.921

(1)	(2)	(3)	(4)
<i>Moderating Effect (X1 x M)</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Moderating Effect (X2 x M)</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Role Ambiguity</i>	0.865	0.873	0.908
<i>Workload</i>	0.890	0.888	0.921

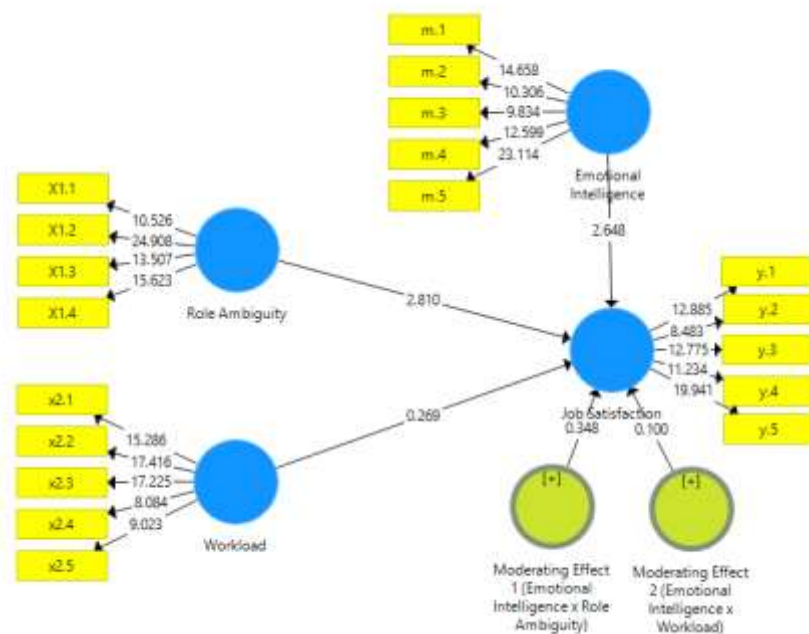
Sumber: Data Diolah, 2026

Nilai *composite reliability* sebesar 0,6 – 0,7 serta nilai *Cronbach's alpha* sebesar $> 0,7$ dianggap memiliki reliabilitas yang baik (Sarstedt et al., 2021). Berdasarkan Tabel 4.13, semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* $> 0,7$ sehingga disimpulkan telah reliabel.

4.1.5.1 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam model penelitian serta untuk melihat pengaruh yang terjadi antara variabel independen, variabel moderasi, dan variabel dependen. Melalui tahap ini dapat diketahui sejauh mana model penelitian mampu menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti.

Tahap evaluasi model struktural (inner model) terdiri dari uji kebaikan model (model fit) dan uji hipotesis. Uji kebaikan model dilakukan dengan memerhatikan nilai R-square (R^2). Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan memerhatikan nilai signifikansi dari hubungan antar variabel (direct dan indirect effects). Hasil proses bootstrapping pada model struktural dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut.



Sumber: Data Diolah, 2026

Gambar 4.2
Hasil Proses *Bootstrapping*

1) Uji Kebaikan Model (Model Fit)

Nilai *R-Square* (R^2) digunakan untuk mengetahui kekuatan prediksi dari model struktural dalam analisis *SEM-PLS*. Kriteria nilai *R-square* yang mendekati 0,75 dinilai kuat, 0,50 sebagai sedang, dan 0,25 sebagai lemah (Hair et al., 2021: 118). Nilai *R-square* dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14
Nilai *R-Square*

Variabel Endogen	<i>R-Square</i>	Kriteria
<i>Job satisfaction</i>	0,911	Kuat

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat diketahui bahwa nilai *R-square* variabel endogen *job satisfaction* adalah sebesar 0,911, Nilai ini menjelaskan bahwa kekuatan variabel *role ambiguity*, *workload* dan *emotional intelligence* dalam

memprediksi *job satisfaction* adalah sebesar 91,1%. Selain menilai apakah ada atau tidak hubungan yang signifikan antar variabel, peneliti juga perlu menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan *Effect Size* atau *f-square*, sehingga dapat diketahui seberapa kuat kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *f square* 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt et al ., 2021). Nilai *f-square* dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15
Nilai *f-Square*

	<i>Job Satisfaction</i>
<i>Emotional Intelligence</i>	0.308
<i>Moderating Effect (X1 x M)</i>	0.007
<i>Moderating Effect (X2 x M)</i>	0.001
<i>Role Ambiguity</i>	0.353
<i>Workload</i>	0.040

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Maka berdasarkan Tabel 4.15, yang memiliki *effect size* besar dengan kriteria *F-Square* > 0,35 adalah *role ambiguity* (X1) terhadap *job satisfaction* (Y) dengan nilai sebesar 0,353. Selanjutnya, yang memiliki *effect size* kecil hingga sedang (0,02–0,35) adalah *emotional intelligence* (M0 terhadap *job satisfaction* (Y) sebesar 0,308serta *workload* (X2) terhadap *job satisfaction* (Y) sebesar 0,040. Sedangkan pengaruh *moderating effect role ambiguity × emotional intelligence* (X1 x M) terhadap *job satisfaction* (Y) sebesar 0,007, *moderating effect workload × emotional intelligence* (X2 x M) terhadap *job satisfaction* (Y) sebesar 0,001, memiliki nilai *F-Square* < 0,02 sehingga termasuk dalam kategori diabaikan.

Selanjutnya, penilaian *good of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki makna yang selaras dengan *R-square* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi nilai *Q-Square*, maka semakin baik juga kemampuan prediktif model atau semakin baik tingkat kesesuaian model dengan data. Adapun hasil perhitungan dari *Q-Square* dilakukan dengan Teknik *Blindfolding* sebagai berikut.

Tabel 4.16	
<u>Hasil <i>Blindfolding Q-square</i></u>	
	<u>Q²predict</u>
<i>Job satisfaction</i>	0.600

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.16, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,600 atau 60%. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat diajukan oleh model penelitian sebesar 60% sedangkan sisanya 40% dijelaskan oleh faktor lain yang berada diluar penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

2) Uji Hipotesis

Berdasarkan oleh data yang dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *tstatistics* dan *P-value*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila *P-Value* < 0,05. Pada penelitian ini ada pengaruh langsung dan tidak langsung karena terdapat variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening. Pada program *SmartPLS* hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui *Path Coefficient* Teknik *Bootstrapping*. Melalui hasil t-statistik yang diperoleh, dapat diperoleh pengaruh tingkat

signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Apabila nilai t -statistik > 1.96 , maka pengaruhnya adalah signifikan.

Selanjutnya melalui hasil dari P -Value yang diperoleh apabila nilai P -Value pada setiap variabel $< 0,05$ maka H_0 ditolak. Pengaruh positif dapat dilihat melalui *Original Sample* (O). Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Hipotesis *Direct Effect*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Role Ambiguity -> Job satisfaction</i>	-0.472	-0.476	0.168	2.810	0.005
<i>Workload -> Job satisfaction</i>	-0.026	-0.038	0.096	2.269	0.048
<i>Emotional intelligence -> Job satisfaction</i>	0.457	0.441	0.173	2.648	0.008
<i>Moderating Effect (Role Ambiguity x Emotional Intelligence -> Job satisfaction</i>	0.029	0.029	0.084	2.348	0.028
<i>Moderating Effect (workload x Emotional intelligence -> Job satisfaction</i>	-0.009	-0.009	0.095	2.100	0.039

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai t -statistik lebih dari 1,96 dengan p -values (signifikansi) kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, berikut merupakan penjelasan pengaruh antar variabel penelitian:

1. Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap *Job satisfaction*

Hasil pengujian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa *role ambiguity* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Dengan Nilai *path coefficient role ambiguity* terhadap *job satisfaction* sebesar -0.472 yang berarti memiliki arah hubungan berbanding terbalik atau berlawanan. Nilai t-statistik yang dihasilkan sebesar $2.810 > 1,96$, dan p-values sebesar $0.005 < 0,05$ yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan. Sehingga H1 yang menyatakan bahwa *role ambiguity* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dinyatakan diterima.

2. Pengaruh *Workload* terhadap *Job satisfaction*

Hasil pengujian pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa *workload* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Dengan nilai *path coefficient workload* terhadap *job satisfaction* sebesar -0.026 yang berarti memiliki arah hubungan berbanding terbalik atau berlawanan. Nilai t-statistik yang dihasilkan sebesar $2.269 > 1,96$, dan p-values sebesar $0.048 < 0,05$ yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan. Sehingga H2 yang menyatakan bahwa *workload* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dinyatakan diterima.

3. Pengaruh *Emotional intelligence* terhadap *Job satisfaction*

Hasil pengujian pada hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *emotional intelligence* memiliki arah hubungan positif terhadap *job satisfaction*. Dengan Nilai *path coefficient emotional intelligence* terhadap *job satisfaction* sebesar 0.457 yang berarti memiliki arah hubungan berbanding lurus atau positif. Namun demikian

nilai t-statistik yang dihasilkan sebesar $2.648 < 1,96$, dan p-values sebesar $0.008 > 0,05$ yang berarti memiliki pengaruh tidak signifikan. Sehingga H3 yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dinyatakan ditolak.

4. *Emotional intelligence* dalam memoderasi pengaruh *Role Ambiguity* terhadap *Job satisfaction*

Hasil pengujian pada hipotesis keempat menunjukkan bahwa *emotional intelligence* mampu memoderasi pengaruh *role ambiguity* terhadap *job satisfaction*. Dengan nilai *path coefficient emotional intelligence* dalam memoderasi pengaruh *role ambiguity* terhadap *job satisfaction* sebesar 0.029 yang berarti memiliki arah hubungan berbanding lurus atau positif. Nilai t-statistik yang dihasilkan sebesar $2.348 > 1,96$, dan p-values sebesar $0.028 < 0,05$ yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan. Sehingga H4 yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* dapat memoderasi pengaruh *role ambiguity* terhadap *job satisfaction* dinyatakan diterima.

5. *Emotional intelligence* dalam memoderasi pengaruh *Workload* terhadap *Job satisfaction*

Hasil pengujian pada hipotesis kelima menunjukkan bahwa *emotional intelligence* mampu memoderasi pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction*. Dengan Nilai *path coefficient emotional intelligence* dalam memoderasi pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction* sebesar -0.009 yang berarti memiliki arah hubungan berbanding terbalik atau berlawanan. Nilai t-statistik yang dihasilkan sebesar $2.100 > 1,96$, dan p-values sebesar $0.039 < 0,05$ yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan. Sehingga H5 yang menyatakan bahwa *emotional*

intelligence dapat memoderasi pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction* dinyatakan diterima.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penelitian ini mengemukakan beberapa hal untuk dibahas sebagai berikut.

4.2.1 *Role Ambiguity, Workload, Job Satisfaction dan Emotional Intelligence* Pada Karyawan pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Berikut adalah hasil analisis terhadap variabel *role ambiguity, workload, job satisfaction* dan *emotional intelligence* pada karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya adalah sebagai berikut.

4.2.1.1 *Role Ambiguity* pada Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis tanggapan karyawan terhadap *role ambiguity* pada Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya berada pada kriteria kurang baik. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya masih terdapat kondisi di mana karyawan belum sepenuhnya merasakan kejelasan informasi terkait pekerjaan yang harus dilakukan. Kejelasan mengenai tugas, wewenang, serta tanggung jawab belum sepenuhnya dipahami secara merata oleh seluruh karyawan. Meskipun demikian, sebagian besar karyawan telah memiliki pemahaman yang cukup baik mengenai tujuan serta target yang ingin dicapai perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun masih terdapat tingkat ketidakjelasan peran dalam beberapa aspek, kondisi tersebut tidak sepenuhnya menghambat karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Secara keseluruhan, *role ambiguity* di perusahaan masih perlu mendapat perhatian dan

perbaikan, agar kejelasan peran dapat semakin ditingkatkan sehingga mampu mendukung terciptanya kinerja dan *job satisfaction* yang lebih optimal.

4.2.1.2 Workload pada Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis tanggapan karyawan terhadap variabel *workload* pada Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya berada pada kriteria kurang baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa dalam pelaksanaannya masih terdapat persepsi tertentu dari karyawan terkait *workload* yang diterima. *Workload* yang diberikan perusahaan dinilai belum sepenuhnya berada pada tingkat yang ideal, meskipun sebagian besar karyawan merasa bahwa tuntutan kerja yang diterima baik dari segi mental, fisik, maupun tekanan waktu dalam pencapaian target masih dapat dikelola dengan cukup baik. Hasil pekerjaan yang dicapai pun dinilai belum sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan, beban kerja secara keseluruhan masih dapat disesuaikan dengan kemampuan karyawan sehingga pelaksanaan pekerjaan tetap berjalan relatif lancar dan pencapaian kinerja dapat dilakukan secara efektif.

4.2.1.3 Job Satisfaction pada Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis terhadap tanggapan karyawan atas *job satisfaction* pada Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya berada dalam kriteria baik. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa *job satisfaction* karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya merasa cukup puas dengan pekerjaan yang dijalani serta kondisi kerja di lingkungan perusahaan. Rasa puas tersebut tidak hanya muncul karena pekerjaan yang sesuai dengan

kemampuan, tetapi juga didukung oleh gaji yang dirasakan adil, adanya kesempatan untuk berkembang dan memperoleh promosi, serta perhatian dan dukungan dari pimpinan.

Hubungan antar rekan kerja terjalin dengan baik sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman. Lingkungan kerja yang seperti ini mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih bersemangat, fokus, dan lancar, serta menumbuhkan perasaan dihargai oleh perusahaan. Kondisi tersebut dapat membentuk *job satisfaction* karyawan secara menyeluruh dan dapat dirasakan dalam jangka panjang.

4.2.1.4 *Emotional Intelligence* pada Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis terhadap tanggapan karyawan atas *emotional intelligence* pada Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya berada dalam kriteria baik. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa *emotional intelligence* karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya dapat dikatakan tergolong baik, karyawan dapat tetap menjaga semangat dan inisiatif kerja meskipun menghadapi berbagai tantangan, serta memahami perasaan dan sudut pandang rekan kerja. Kemampuan tersebut dapat mendukung terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang nyaman. Dengan tingkat *emotional intelligence* yang baik, karyawan mampu berinteraksi secara positif di lingkungan kerja, sehingga mendukung terciptanya kondisi kerja yang kondusif.

4.2.2 Pengaruh *Role Ambiguity* Terhadap *Job Satisfaction* pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Hasil analisis menunjukkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *role ambiguity* yang dirasakan karyawan, maka tingkat *job satisfaction* cenderung menurun. Secara teoretis, hubungan yang berlawanan arah antara *role ambiguity* dan *job satisfaction* dapat dijelaskan melalui konsep stres kerja dalam organisasi. Ketidakjelasan terkait tugas, wewenang, dan tanggung jawab membuat karyawan mengalami kebingungan dalam menjalankan perannya, sehingga memicu tekanan kerja yang pada akhirnya menurunkan *job satisfaction*. Sebaliknya, ketika peran dan tanggung jawab dijelaskan secara jelas dan terstruktur, karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan rasa nyaman dan *job satisfaction*.

Oleh karena itu, *role ambiguity* dalam penelitian ini menjadi faktor yang memengaruhi *job satisfaction* karyawan. Pengaturan peran kerja yang jelas dan sistematis mampu meminimalkan kebingungan dan tekanan kerja, sehingga karyawan merasa lebih nyaman dan puas dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan hal serupa yakni *role ambiguity* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* (Bulan, 2022; Silva & Rodrigues, 2024).

Implikasi manajerial dari temuan ini menunjukkan bahwa pihak manajemen Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya perlu meningkatkan kejelasan peran kerja melalui pembagian tugas yang terstruktur, penegasan tanggung jawab, serta komunikasi yang jelas sehingga *role ambiguity* dapat diminimalkan. Dengan

demikian, tekanan kerja dapat berkurang dan *job satisfaction* karyawan cenderung meningkat.

4.2.3 Pengaruh *Workload* Terhadap *Job Satisfaction* pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Hasil analisis menunjukkan bahwa *workload* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *workload* yang diterima karyawan turut memengaruhi tingkat *job satisfaction* yang dirasakan. Semakin tinggi *workload* yang harus ditanggung, baik dari segi tuntutan mental, fisik, maupun tekanan waktu, maka *job satisfaction* cenderung mengalami penurunan. *Workload* yang tinggi berpotensi menimbulkan kelelahan, tekanan, serta berkurangnya kenyamanan dalam bekerja. Meskipun demikian, apabila *workload* dikelola secara proporsional dan disesuaikan dengan kemampuan karyawan, dampak negatif tersebut dapat diminimalkan sehingga karyawan tetap dapat bekerja secara produktif dan mempertahankan tingkat *job satisfaction*. Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui konsep stres kerja dan beban kerja dalam organisasi, di mana *workload* yang berlebihan dipandang sebagai salah satu sumber stres yang dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu, karyawan cenderung mengalami kelelahan dan tekanan yang berdampak pada menurunnya kepuasan kerja.

Oleh karena itu, *workload* dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*, hal ini menandakan bahwa ketika *workload* yang diterima karyawan semakin berat, tingkat *job satisfaction* cenderung menurun. Hal ini dikarenakan tuntutan yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan, sehingga karyawan tidak merasakan kenyamanan saat menjalankan pekerjaannya. Hal ini

sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *workload* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* (Priatna et al. 2024; Utami et al. 2025).

Implikasi manajerial dari temuan ini menunjukkan bahwa pihak manajemen Perusahaan Al-Ikhhbal Tasikmalaya perlu memperhatikan pengelolaan *workload* yang seimbang, melalui pembagian tugas yang sesuai, penetapan target kerja yang sesuai, serta pemantauan beban kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengoptimalkan pembagian tugas agar tidak menimbulkan tekanan berlebih, sehingga *job satisfaction* karyawan dapat tercapai.

4.2.4 Pengaruh *Emotional Intelligence* Terhadap *Job Satisfaction* pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Hasil analisis menunjukkan bahwa *emotional intelligence* memiliki hubungan positif dengan *job satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *emotional intelligence* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap *job satisfaction* karyawan. Meskipun demikian, *emotional intelligence* tetap berperan penting dalam penelitian ini sebagai variabel moderasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa *emotional intelligence* tidak secara langsung meningkatkan *job satisfaction*, melainkan berfungsi dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh variabel lain terhadap *job satisfaction*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara variabel independen dan *job satisfaction* (Yanti, N. H., & Biduri, S. 2024).

4.2.5 Pengaruh *Role Ambiguity* Terhadap *Job Satisfaction* dengan *Emotional Intelligence* Sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhhbal di Kota Tasikmalaya

Hasil analisis menunjukkan bahwa *emotional intelligence* dapat memoderasi pengaruh *role ambiguity* terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *emotional intelligence* berperan sebagai variabel yang memperlemah pengaruh negatif *role ambiguity* terhadap *job satisfaction*. Dalam kondisi tertentu, *role ambiguity* tidak selalu dipersepsikan sebagai hambatan, melainkan dapat menjadi tantangan yang mendorong karyawan untuk lebih berkembang. Karyawan yang memiliki tingkat *emotional intelligence* tinggi cenderung mampu mengelola emosi secara positif, menghadapi situasi yang tidak pasti dengan sikap adaptif, serta memaknai *role ambiguity* sebagai peluang untuk menunjukkan kemampuan dan inisiatif.

Dengan kemampuan tersebut, *role ambiguity* dapat direspons secara konstruktif sehingga tidak menurunkan *job satisfaction*, bahkan berpotensi meningkatkan rasa tanggung jawab, keterlibatan, dan kepuasan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berperan dalam mengubah persepsi terhadap *role ambiguity* menjadi suatu tantangan yang bersifat memotivasi.

Oleh karena itu, *emotional intelligence* dapat berfungsi sebagai mekanisme penyeimbang yang mampu mengurangi dampak negatif *role ambiguity* terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, *emotional intelligence* berfungsi sebagai faktor yang membantu karyawan tetap merasa puas terhadap pekerjaannya meskipun dihadapkan pada ketidakjelasan peran. Hal ini relevan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* mampu memoderasi hubungan antara

role ambiguity dengan *job satisfaction*. Hal ini berarti *emotional intelligence* dapat membantu menentukan seberapa besar *role ambiguity* berpengaruh pada *job satisfaction* (Yanti dan Biduri, 2024).

4.2.6 Pengaruh *Workload* Terhadap *Job Satisfaction* dengan *Emotional Intelligence* Sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan Perusahaan Al-Ikhsal di Kota Tasikmalaya

Hasil analisis menunjukkan bahwa *emotional intelligence* dapat memoderasi pengaruh *workload* terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berperan dalam memperkuat pengaruh negatif *workload* terhadap *job satisfaction*. Artinya pada karyawan dengan tingkat *emotional intelligence* yang tinggi, dampak penurunan *job satisfaction* akibat *workload* yang tinggi menjadi lebih besar. Kondisi ini terjadi dikarenakan *emotional intelligence* tidak selalu cukup untuk mengurangi dampak tuntutan kerja yang bersifat kuantitatif, sehingga *workload* yang tinggi tetap menurunkan *job satisfaction* meskipun karyawan memiliki kemampuan regulasi emosi yang baik. Selain itu, karyawan dengan *emotional intelligence* yang tinggi memiliki kesadaran emosional yang lebih baik terhadap tekanan kerja yang dialaminya, sehingga ketika *workload* meningkat, mereka lebih menyadari dampak negatifnya terhadap kesejahteraan dan *job satisfaction*.

Kondisi ini menunjukkan bahwa *emotional intelligence* tidak cukup kuat untuk meningkatkan *job satisfaction* ketika dihadapkan pada *workload* yang tinggi. *Workload* menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan kemampuan individu dalam mengelola emosi, sehingga peningkatan kapasitas individu saja tidak memadai tanpa pengelolaan *workload* yang tepat. Oleh karena itu, *emotional*

intelligence lebih berperan sebagai faktor pendukung yang efektivitasnya bergantung pada kondisi kerja yang kondusif.

Peran *workload* sebagai faktor yang memengaruhi kondisi kerja individu, Sejalan dengan temuan terdahulu yang menunjukkan bahwa *workload* merupakan faktor penting yang memengaruhi kondisi individu dalam melaksanakan pekerjaannya (Siswadi et al, 2024). Sementara itu, berdasarkan hasil penelitian ini, efektivitas *emotional intelligence* dalam konteks organisasi bersifat kondisional dan bergantung pada karakteristik *stressor* yang dihadapi. Dengan demikian, pengelolaan *job satisfaction* tidak hanya dapat bertumpu pada penguatan kapasitas karyawan, tetapi juga memerlukan perbaikan sistem kerja dan distribusi beban tugas yang proporsional.