MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 4 Tahun 2026

PENGARUH EVALUASI PROGRAM PELATIHAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI DENGAN *EMOTIONAL INTELLIGENCE* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Nabila Putri[1], Despinur Dara[2], Christian Wiradendi Wolor[3]
Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta
E-mail: nabila_1705622004@mhs.unj.ac.id, dara@unj.ac.id, christianwiradendi@unj.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the influence of training program evaluation and employee competence on employee performance with emotional intelligence as a moderating variable. This research uses a quantitative approach with a survey method by distributing questionnaires to employees of the Directorate General of Customs and Excise. The unit of analysis in this study is individual employees. The data analysis technique used is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test the validity, reliability, and structural relationships among variables. The results indicate that training program evaluation and employee competence have a positive and significant effect on employee performance. In addition, emotional intelligence strengthens the relationship between training program evaluation, competence, and employee performance. These findings suggest that improving training evaluation, strengthening employee competence, and developing emotional intelligence are important factors in enhancing employee performance.

Keywords: Training Program Evaluation, Competence, Emotional Intelligence, Employee Performance, PLS-SEM.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh evaluasi program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBBC). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu pegawai. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji *validitas*, *reliabilitas*, serta hubungan struktural antarvariabel dalam model penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi program pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *emotional intelligence* terbukti memperkuat pengaruh evaluasi program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas evaluasi pelatihan, penguatan kompetensi pegawai, serta pengembangan kecerdasan emosional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan *literatur* manajemen sumber daya manusia serta menjadi pertimbangan bagi instansi dalam merancang kebijakan pengembangan pegawai yang lebih efektif.

Article history
Received : Maret 2026
Reviewed: Maret 2026
Published: Maret 2026

Copyright : author
Publish by : nabila putri

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 4 Tahun 2026

Kata Kunci: Evaluasi Program Pelatihan, Kompetensi, Emotional Intelligence, Kinerja Pegawai, PLS-SEM.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi publik, termasuk Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai kemampuan organisasi dalam mencapai target kerja, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta menjaga akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas. Namun demikian, peningkatan kinerja pegawai di sektor publik tidak selalu berjalan optimal meskipun berbagai program pelatihan dan pengembangan kompetensi telah dilaksanakan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan yang tidak diikuti dengan penerapan hasil pembelajaran secara nyata di tempat kerja cenderung memberikan dampak yang terbatas terhadap peningkatan kinerja pegawai (Apriani, 2024). Selain itu, kompetensi teknis yang dimiliki pegawai belum tentu mampu meningkatkan kinerja apabila tidak didukung oleh kemampuan individu dalam mengelola tekanan kerja, hubungan interpersonal, serta dinamika emosional di lingkungan organisasi (Readi et al., 2024).

Salah satu upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui pelaksanaan dan evaluasi program pelatihan. Evaluasi program pelatihan bertujuan untuk menilai sejauh mana efektivitas pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku kerja pegawai. Model evaluasi pelatihan yang umum digunakan adalah model Kirkpatrick yang meliputi evaluasi reaksi, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil kerja. Evaluasi yang dilakukan secara sistematis memungkinkan organisasi untuk mengetahui keberhasilan pelatihan serta mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, kompetensi pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu dalam organisasi (Spencer & Spencer, 1993).

Namun demikian, pelatihan dan kompetensi teknis belum sepenuhnya menjamin peningkatan kinerja pegawai. Faktor psikologis seperti Emotional Intelligence (EI) turut berperan dalam mendukung keberhasilan individu dalam melaksanakan tugasnya. Emotional Intelligence mengacu pada kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain sehingga mampu membangun hubungan kerja yang efektif, meningkatkan motivasi, serta mendukung pencapaian kinerja yang optimal (Goleman, 1995). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa Emotional Intelligence dapat memperkuat pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, terutama dalam lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai instansi strategis di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia memiliki tanggung jawab dalam pengawasan perdagangan internasional, pengumpulan penerimaan negara dari bea masuk, bea keluar, dan cukai, serta perlindungan ekonomi nasional dari berbagai pelanggaran kepabeanan. Dalam menghadapi dinamika perdagangan global yang semakin kompleks, pegawai DJBC dituntut memiliki kompetensi tinggi serta kinerja yang optimal. Meskipun program pelatihan pegawai telah dilaksanakan secara rutin, beberapa laporan kinerja menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai belum sepenuhnya mencapai target yang diharapkan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pelaksanaan pelatihan, pengembangan kompetensi, dan hasil kinerja yang dicapai oleh pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh evaluasi program pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

dengan Emotional Intelligence sebagai variabel moderasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran Emotional Intelligence dalam memperkuat efektivitas pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja pegawai.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam periode tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi serta efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Menurut Armstrong (2020), kinerja pegawai merupakan hasil dari pelaksanaan tugas yang menunjukkan kemampuan individu dalam memenuhi standar kerja melalui kualitas, ketepatan waktu, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Wibowo (2021) menyatakan bahwa kinerja pegawai menggambarkan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Indikator kinerja pegawai menurut Wibowo (2021) meliputi:

1. Kuantitas hasil kerja.
2. Kualitas hasil kerja.
3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas.
4. Inisiatif dalam pekerjaan.
5. Kerja sama tim.
6. Adaptasi terhadap perubahan.
7. Kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi program pelatihan merupakan proses penilaian terhadap pelaksanaan pelatihan untuk mengetahui sejauh mana pelatihan mampu meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan perilaku kerja pegawai. Pelatihan merupakan salah satu bentuk investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Becker (1993) dalam *Human Capital Theory* menjelaskan bahwa investasi pada pengembangan sumber daya manusia, termasuk pelatihan, dapat meningkatkan produktivitas individu serta kinerja organisasi. Oleh karena itu, evaluasi pelatihan diperlukan agar organisasi dapat memastikan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan relevan dengan kebutuhan pekerjaan serta memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Indikator evaluasi program pelatihan meliputi:

1. Relevansi materi pelatihan.
2. Kompetensi *fasilitator* pelatihan.
3. Kesesuaian metode pembelajaran.
4. Ketersediaan fasilitas pelatihan.
5. Evaluasi pasca-pelatihan.

Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan. Kompetensi

berperan penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia karena pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu melaksanakan tugas secara efektif dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Wibowo (2021) juga menyatakan bahwa kompetensi mencerminkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap profesional yang dimiliki.
Indikator kompetensi pegawai menurut Spencer dan Spencer (1993) meliputi:

1. Pengetahuan teknis.
2. Keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Kemampuan analitis dalam menyelesaikan masalah.
4. Sikap profesional dalam bekerja.
5. Kemampuan pembelajaran berkelanjutan.

Emotional Intelligence

Emotional Intelligence merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, serta mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain secara efektif dalam lingkungan kerja. Konsep *Emotional Intelligence* pertama kali diperkenalkan oleh Salovey dan Mayer (1990) dan kemudian dikembangkan oleh Goleman (1995). Menurut Goleman (1995), *Emotional Intelligence* merupakan kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri, serta mengelola emosi dalam hubungan sosial yang produktif. Dalam organisasi, *Emotional Intelligence* berperan penting dalam meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja sama, mengelola konflik, serta beradaptasi terhadap tekanan kerja.
Indikator *Emotional Intelligence* menurut Goleman (1995) meliputi:

1. Kesadaran diri (*self awareness*).
2. Pengendalian diri (*self regulation*).
3. Motivasi (*motivation*).
4. Empati (*empathy*).
5. Keterampilan sosial (*social skills*).

3. Metodologi Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *deskriptif*. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel penelitian secara sistematis berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden (Sugiyono, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh evaluasi program pelatihan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai, dengan *emotional intelligence* sebagai variabel moderasi.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) yang berlokasi di Jl. Jenderal Ahmad Yani (*By Pass*), Rawamangun, Jakarta Timur, DKI Jakarta 13230. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada kesesuaian objek penelitian dengan variabel yang diteliti, yaitu evaluasi program pelatihan, kompetensi pegawai, *emotional intelligence*, dan kinerja pegawai.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi merupakan keseluruhan *objek* atau *subjek* yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022).
Populasi

dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang berjumlah 275 pegawai. Populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah pegawai yang telah mengikuti program pelatihan internal pada periode 2023–2024 dengan jumlah 180 pegawai.

Sampel

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2022). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 125 responden, yang merupakan pegawai yang telah mengikuti program pelatihan.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Etikan & Bala, 2023).

Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah:

1. Pegawai aktif di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
2. Pegawai yang telah mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh DJBC.
3. Pegawai yang bersedia mengisi *kuesioner* penelitian secara lengkap.

Penentuan Jumlah Sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan mempertimbangkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2022). Responden yang dipilih merupakan pegawai yang telah mengikuti program pelatihan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 125 responden, yang dianggap telah memenuhi kebutuhan analisis penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) Uji *Convergent Validity*

Tabel 1. Hasil Uji *Validitas*

Variabel	Pernyataan	*Outer Loading*	*AVE*	Kesimpulan
Evaluasi Program Pelatihan (x^1)	Item X1.1	0,821	0,644	*Valid*
	Item X1.2	0,797		
	Item X1.3	0,781		
	Item X1.4	0,796		
	Item X1.5	0,790		
	Item X1.6	0,790		
	Item X1.7	0,847		
	Item X1.8	0,834		
	Item X1.9	0,782		
	Item X1.10	0,792		
	Item X1.11	0,807		
	Item X1.12	0,836		
	Item X1.13	0,839		
	Item X1.14	0,761		
	Item X1.15	0,754		
	Item X2.1	0,798	0,654	*Valid*

Kompetensi Pegawai (x^2)	Item X2.2	0,827		
	Item X2.3	0,830		
	Item X2.4	0,829		
	Item X2.5	0,780		
	Item X2.6	0,774		
	Item X2.7	0,813		
	Item X2.8	0,810		
	Item X2.9	0,832		
	Item X2.10	0,801		
	Item X2.11	0,776		
	Item X2.12	0,874		
	Item X2.13	0,814		
	Item X2.14	0,772		
	Item X2.15	0,796		
***Emotional Intelligence* (M)**	Item M.1	0,806	0,663	*Valid*
	Item M.2	0,795		
	Item M.3	0,752		
	Item M.4	0,836		
	Item M.5	0,848		
	Item M.6	0,803		
	Item M.7	0,826		
	Item M.8	0,867		
	Item M.9	0,772		
	Item M.10	0,825		
	Item M.11	0,835		
	Item M.12	0,776		
	Item M.13	0,862		
	Item M.14	0,740		
	Item M.15	0,860		
Kinerja Pegawai (Y)	Item Y.1	0,751	0,646	*Valid*
	Item Y.2	0,795		
	Item Y.3	0,831		
	Item Y.4	0,852		
	Item Y.5	0,795		
	Item Y.6	0,868		
	Item Y.7	0,739		
	Item Y.8	0,804		
	Item Y.9	0,744		
	Item Y.10	0,801		
	Item Y.11	0,856		
	Item Y.12	0,764		
	Item Y.13	0,781		
	Item Y.14	0,743		
	Item Y.15	0,783		
	Item Y.16	0,754		
	Item Y.17	0,773		

	Item Y.18	0,838		
	Item Y.19	0,850		
	Item Y.20	0,868		
	Item Y.21	0,862		

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel Evaluasi Program Pelatihan, Kompetensi Pegawai, *Emotional Intelligence*, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai *Outer Loading* lebih besar dari 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan *valid* dalam mengukur *konstruk* penelitian. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing variabel yaitu sebesar 0,644 untuk Evaluasi Program Pelatihan, 0,654 untuk Kompetensi Pegawai, 0,663 untuk *Emotional Intelligence*, dan 0,646 untuk Kinerja Pegawai. Seluruh nilai AVE tersebut lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh *konstruk* dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *validitas konvergen*.

Uji *Discriminant Validity*

Tabel 2. Hasil Uji *Cross Loadings*

Item	Evaluasi Program Pelatihan	Kompetensi Pegawai	*Emotional Intelligence*	Kinerja Pegawai
X1_1	**0,821**	0,092	0,279	0,042
X1_2	**0,797**	0,033	0,203	0,060
X1_3	**0,781**	0,077	0,176	0,038
X1_4	**0,796**	0,058	0,309	0,043
X1_5	**0,790**	0,029	0,215	0,064
X1_6	**0,790**	0,127	0,244	0,043
X1_7	**0,847**	0,113	0,323	0,130
X1_8	**0,834**	0,053	0,341	0,110
X1_9	**0,782**	0,025	0,147	-0,002
X1_10	**0,792**	0,053	0,294	0,005
X1_11	**0,807**	0,063	0,161	0,057
X1_12	**0,836**	0,041	0,227	0,135
X1_13	**0,839**	0,098	0,217	0,099
X1_14	**0,761**	0,097	0,268	0,012
X1_15	**0,754**	0,126	0,208	0,061
X2_1	-0,019	**0,798**	0,142	0,072
X2_2	0,037	**0,827**	0,219	0,008
X2_3	0,121	**0,830**	0,235	0,071
X2_4	0,060	**0,829**	0,079	0,088
X2_5	0,056	**0,780**	0,190	0,014
X2_6	0,058	**0,774**	0,232	0,043
X2_7	0,015	**0,813**	0,154	0,140
X2_8	0,022	**0,810**	0,185	0,141
X2_9	0,165	**0,832**	0,289	0,114
X2_10	0,101	**0,801**	0,222	0,024
X2_11	0,072	**0,776**	0,215	0,020

ISSN : 3025-9495

X2_12	0,141	**0,874**	0,213	0,122
X2_13	0,089	**0,814**	0,242	0,062
X2_14	0,069	**0,772**	0,129	0,081
X2_15	0,088	**0,796**	0,223	0,169
M1	0,277	0,180	**0,806**	0,012
M2	0,203	0,161	**0,795**	0,066
M3	0,225	0,267	**0,752**	0,048
M4	0,295	0,182	**0,836**	0,068
M5	0,315	0,242	**0,848**	0,110
M6	0,208	0,194	**0,803**	0,065
M7	0,271	0,193	**0,826**	0,114
M8	0,221	0,187	**0,867**	0,122
M9	0,288	0,149	**0,772**	0,002
M10	0,201	0,196	**0,825**	0,100
M11	0,294	0,214	**0,835**	0,130
M12	0,284	0,170	**0,776**	0,031
M13	0,262	0,169	**0,862**	0,166
M14	0,168	0,227	**0,740**	0,046
M15	0,313	0,207	**0,860**	0,078
Y1	0,089	0,075	0,081	**0,751**
Y2	0,228	0,094	0,153	**0,795**
Y3	0,019	0,213	0,075	**0,831**
Y4	-0,003	0,209	0,123	**0,852**
Y5	0,143	-0,015	0,096	**0,795**
Y6	0,070	0,156	0,109	**0,868**
Y7	0,147	0,053	0,100	**0,739**
Y8	0,132	-0,007	0,064	**0,804**
Y9	-0,045	0,159	0,023	**0,744**
Y10	0,152	0,100	0,098	**0,801**
Y11	0,096	0,131	0,133	**0,856**
Y12	0,160	0,040	0,124	**0,764**
Y13	0,168	0,021	0,096	**0,781**
Y14	-0,055	0,135	-0,023	**0,743**
Y15	0,053	0,058	0,120	**0,783**
Y16	0,026	0,067	0,079	**0,754**
Y17	0,008	0,109	0,104	**0,773**
Y18	0,051	0,074	0,017	**0,838**
Y19	-0,001	0,091	0,058	**0,850**
Y20	0,091	0,161	0,106	**0,868**
Y21	0,065	0,147	0,132	**0,862**

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 2 hasil uji *Discriminant Validity* melalui nilai *cross loadings*, diketahui bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada *konstruk* yang diukur dibandingkan dengan *konstruk* lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan variabelnya secara tepat. Dengan demikian, model pengukuran dalam

penelitian ini telah memenuhi kriteria *Discriminant Validity* pada metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), sehingga *konstruk* dalam penelitian dinyatakan *valid* dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji *Reliabilitas*

Variabel	*Cronbach's alpha*	*Composite reliability (rho_c)*	*Average variance extracted (AVE)*
Evaluasi Program Pelatihan	0,962	0,964	0,644
Kompetensi Pegawai	0,964	0,966	0,654
Emotional Intelligence	0,965	0,967	0,663
Kinerja Pegawai	0,973	0,974	0,646

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh *instrumen* penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik sehingga dapat dinyatakan *reliabel* dan layak digunakan dalam penelitian.

4.1.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)
Nilai *R-Square* (R^2)

Tabel 4. Hasil Uji *R-Square*

Variabel Dependen	*R-square*	*R-square adjusted*
Kinerja Pegawai	0,766	0,757

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 4, nilai *R-square* untuk Kinerja Pegawai sebesar 0,766 dan *R-square adjusted* 0,757. Hal ini menunjukkan bahwa 76,6% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Evaluasi Program Pelatihan, Kompetensi Pegawai, dan moderasi *Emotional Intelligence*, sehingga model penelitian memiliki daya jelaskan yang baik.

Nilai *Q-Square* (Q^2)

Tabel 5. Hasil Uji *Q-Square*

Variabel Dependen	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Kinerja Pegawai	0,466

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 5, nilai Q^2 untuk Kinerja Pegawai sebesar 0,466, menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang memadai dan dapat digunakan untuk memprediksi nilai observasi baru secara efektif.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 4 Tahun 2026

Effect Size (f^2)

Tabel 6. Hasil Uji *Effect Size* (f^2)

Variabel	Evaluasi Program Pelatihan	Kompetensi Pegawai	*Emotional Intelligence*	Kinerja Pegawai	Kategori Efek
Evaluasi Program Pelatihan				0,349	Mendekati Besar
Kompetensi Pegawai				0,502	Besar
Emotional Intelligence				0,578	Besar
Kinerja Pegawai					
Emotional Intelligence × Evaluasi Program Pelatihan				1,03	Sangat Besar
Emotional Intelligence × Kompetensi Pegawai				1,513	Sangat Besar

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 6, semua variabel independen dan interaksi moderasi menunjukkan kontribusi signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan efek mulai dari mendekati besar hingga sangat besar. Hal ini menegaskan bahwa *Emotional Intelligence* tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga memperkuat pengaruh Evaluasi Program Pelatihan dan Kompetensi Pegawai terhadap kinerja.

4.1.3 Uji Signifikansi (Pengujian Hipotesis)

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Jalur Langsung dan Moderasi

Variabel	*Original Sample (O)*	*Sample Mean (M)*	*Std. Dev (STDEV)*	*T-Statist (O/STDEV)*	*P-Value*	Ket.
Evaluasi Program Pelatihan (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0,322	0,283	0,133	2,419	0,016	Diterima
Kompetensi Pegawai (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0,37	0,318	0,136	2,729	0,007	Diterima
Emotional Intelligence (M) → Kinerja Pegawai (Y)	0,424	0,377	0,131	3,241	0,001	Diterima
Moderasi: *Emotional Intelligence* × Evaluasi Program Pelatihan → Kinerja Pegawai (Y)	0,358	0,314	0,157	2,278	0,023	Diterima
Moderasi: *Emotional Intelligence* × Kompetensi Pegawai → Kinerja Pegawai (Y)	0,4	0,369	0,136	2,938	0,003	Diterima

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2026).

Berdasarkan Tabel 4.17, seluruh jalur hubungan antar variabel terbukti signifikan. Evaluasi Program Pelatihan (X_1) dan Kompetensi Pegawai (X_2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Selain itu, Emotional Intelligence (EI) berperan langsung dan juga sebagai variabel moderasi, memperkuat pengaruh Evaluasi Program Pelatihan maupun Kompetensi Pegawai terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan pelatihan, kompetensi, dan kecerdasan emosional pegawai sangat penting untuk meningkatkan Kinerja Pegawai secara optimal.

4.2 Pembahasan

H1: Pengaruh Evaluasi Program Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Evaluasi Program Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (T-Statistic = 2,419; P-Value = 0,016; Original Sample = 0,322). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin sistematis dan komprehensif evaluasi pelatihan dilakukan, semakin tinggi kinerja pegawai. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan Model Evaluasi Pelatihan Empat Tingkat Kirkpatrick (1959) yang menekankan pentingnya evaluasi reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil kerja untuk meningkatkan performa individu dan organisasi.

H2: Pengaruh Kompetensi Pegawai (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (T-Statistic = 2,729; P-Value = 0,007; Original Sample = 0,370). Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional, menjadi faktor kunci dalam pencapaian kinerja optimal. Hasil ini konsisten dengan teori Spencer & Spencer (1993) mengenai hubungan kausal kompetensi dengan kinerja superior.

H3: Emotional Intelligence Memperkuat Pengaruh Evaluasi Program Pelatihan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Interaksi antara Evaluasi Program Pelatihan dan Emotional Intelligence terbukti signifikan (T-Statistic = 2,278; P-Value = 0,023; Original Sample = 0,358), menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pegawai memperkuat dampak pelatihan terhadap kinerja. Pegawai dengan tingkat Emotional Intelligence tinggi lebih mampu menerapkan hasil pelatihan untuk meningkatkan performa kerja, sejalan dengan konsep EI Goleman (1995).

H4: Emotional Intelligence Memperkuat Pengaruh Kompetensi Pegawai (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa EI memperkuat pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap kinerja (T-Statistic = 2,938; P-Value = 0,003; Original Sample = 0,400). Pegawai yang kompeten sekaligus memiliki kemampuan mengelola emosi dan membangun hubungan kerja yang efektif cenderung menunjukkan kinerja lebih optimal. Temuan ini mendukung teori Human Capital Becker (1993) yang menekankan pentingnya pengembangan kualitas individu secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, Evaluasi Program Pelatihan dan Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di DJBC. Emotional Intelligence berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat kedua pengaruh tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan strategi terpadu: evaluasi pelatihan yang efektif, penguatan kompetensi, dan pengembangan kecerdasan emosional secara berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa evaluasi program pelatihan dan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Selain itu, *emotional intelligence* (EI) tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat pengaruh evaluasi pelatihan dan kompetensi pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai

memerlukan strategi terpadu, yaitu pelaksanaan evaluasi pelatihan yang efektif, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kecerdasan emosional secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah AM, Jasim EW, Sabti AA, et al. Eurasian Journal of Educational Research. 2022;99:201–218. doi:10.14689/ejer.2022.99.012

Adilla N, Sanjaya S, Charli CO. Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. Lokawati J Penelit Manaj dan Inov Ris. 2025;3(2):78–106.

Adnan A, Jayen F, Kadir A, et al. The Influence of Emotional Intelligence, Professionalism, and Individual Characteristics on Employee Performance. Int J Curr Sci Res Rev. 2023;6(12):7641–7652. doi:10.47191/ijcsrr/v6-i12-21

Almutairi F, Alzahrani A. The Moderating Role of Emotional Intelligence in Training and Employee Performance. Int J Organ Anal. 2023;31(1):110–128.

Armstrong M, Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. Kogan Page; 2020.

Baron RM, Kenny DA. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. J Pers Soc Psychol. 1986;51(6):1173–1182.

Becker GS. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. 3rd ed. University of Chicago Press; 1993.

Creswell JW, Creswell JD. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 6th ed. SAGE Publications; 2022.

Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books; 1995.

Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 3rd ed. SAGE Publications; 2021.

Henseler J, Sarstedt M. Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. Comput Stat. 2023;38(1):415–432.

Kirkpatrick DL. Techniques for Evaluating Training Programs. J Am Soc Train Dir. 1959;13(3):21–26.

Noe RA. Employee Training and Development. 8th ed. McGraw-Hill Education; 2020. Raharjo S, Nurdin I. Kecerdasan Emosional sebagai Moderator antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai Pemerintah. J Birokrasi dan Manajemen Publik. 2022;7(1):45–58.

Salovey P, Mayer JD. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. 1990;9(3):185–211.

Subhaktiyasa ID. Hubungan Program Pelatihan dan Kinerja Pegawai melalui Kompetensi dan Kecerdasan Emosional. J Manajemen Kinerja Aparatur Negara. 2024;9(1):45–59.

Wijayanti D, Prasetyo A, Lestari R. Peran Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja dan Pelayanan Publik di Instansi Pemerintah. J Ilmu Administrasi Negara Indonesia. 2024;11(1):22–37. Wibowo. Manajemen Kinerja. Rajawali Pers; 2021.

Mayer JD, Salovey P, Caruso DR. *Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits?* Am Psychol.2008;63(6):503–517.

Saks AM, Haccoun RL. *Managing Performance through Training and Development*. 8th ed. Nelson Education; 2016.