

# Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Kepala Unit dengan Kemampuan Teknis dan Pengalaman sebagai Variabel Moderasi pada Perusahaan Pembiayaan Berkelanjutan dan Inklusif (Studi Kasus di PNM Cabang Kediri)

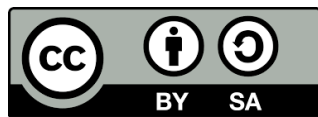
Catur Harmanto\*, Stefanus MS Sadana

Perbanas Institute, Indonesia

Email: caturpnm2021@gmail.com\*, sadana@perbanas.id

## Keywords:

Competence, Emotional Intelligence, Technical Ability and Experience, Unit Head Performance, Resource-Based View (RBV), PLS-SEM, PNM Kediri Branch



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Riviera Publishing

## Kata Kunci:

Kompetensi, Kecerdasan Emosional, Kemampuan Teknis dan Pengalaman, Kinerja Kepala Unit, Resource-Based View (RBV), PLS-SEM, PNM Cabang Kediri

## Abstract

Ultramicrofinance requires unit heads to balance service expansion, customer empowerment, and risk management. However, individual competence does not necessarily translate into optimal performance. This study examines the effects of competence and emotional intelligence on unit head performance, considering technical ability and experience at PT Permodalan Nasional Madani, Kediri Branch. A quantitative approach with an explanatory design was employed. The population and sample comprised all 52 unit heads, selected through total population sampling. Data were collected using a questionnaire with a five-point Likert scale and analyzed using partial least squares structural equation modeling in SmartPLS 4, with 5,000 bootstrap subsamples. Competence had no significant direct effect on performance ( $\beta = -0.054$ ;  $p = 0.709$ ), whereas emotional intelligence had a positive, significant effect ( $\beta = 0.426$ ;  $p = 0.001$ ). Competence and emotional intelligence significantly predicted technical ability and experience, which positively predicted performance ( $\beta = 0.443$ ;  $p = 0.005$ ). The model explained 59.2% of the variance in performance. These findings highlight the relevance of emotional management and operational proficiency to managerial performance. Unit head development should integrate competence training, emotional intelligence, and experiential learning. Conclusions regarding moderation require verification of interaction paths because the reported hypothesis testing table presents indirect relationships rather than interactions.

## Abstrak

Pembiayaan ultra mikro membutuhkan kepala unit yang mampu menyeimbangkan pertumbuhan layanan, pemberdayaan nasabah, dan pengendalian risiko. Namun, kompetensi yang dimiliki belum selalu disertai pencapaian kinerja optimal. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja kepala unit dengan mempertimbangkan kemampuan teknis dan pengalaman pada PT Permodalan Nasional Madani Cabang Kediri. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi sekaligus sampel mencakup seluruh 52 kepala unit yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural berbasis partial least squares melalui SmartPLS 4 dengan bootstrapping sebanyak 5.000 subsampel. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja kepala unit ( $\beta = -0,054$ ;  $p = 0,709$ ), sedangkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan ( $\beta = 0,426$ ;  $p = 0,001$ ). Kompetensi dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kemampuan teknis dan pengalaman, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja ( $\beta = 0,443$ ;  $p = 0,005$ ).

Model menjelaskan 59,2% variasi kinerja kepala unit. Temuan mengindikasikan pentingnya pengelolaan emosi dan penguasaan operasional dalam mendukung pencapaian kerja. Penelitian menyimpulkan bahwa pengembangan kepala unit perlu mengintegrasikan pelatihan kompetensi, kecerdasan emosional, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Kesimpulan mengenai moderasi memerlukan verifikasi jalur interaksi karena tabel pengujian menyajikan hubungan tidak langsung.

---

## PENDAHULUAN

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memegang peranan krusial dalam peta perekonomian nasional melalui fokus utamanya pada pembiayaan mikro dan ultra mikro. Didirikan pada tanggal 1 Juni 1999 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1999, PNM kini telah bertransformasi menjadi pilar utama inklusi keuangan nasional dengan membentangkan jaringan layanannya hingga memiliki ribuan kantor layanan yang tersebar di seluruh Indonesia. Di antara jaringan tersebut, PNM Cabang Kediri berdiri sebagai salah satu kantor cabang strategis yang mengoordinasikan operasional unit kerja meliputi Kotamadya Kediri, Kabupaten Kediri, dan Kabupaten Nganjuk dengan membawahi 52 Unit Membina Ekonomi Sejahtera Keluarga (Mekaar) (Barney, 1991; Goleman, 1995).

Pertumbuhan portofolio pembiayaan yang masif diiringi oleh tantangan kompleksitas pengelolaan risiko kredit. Kepala Unit (KUM) bertindak sebagai *leader* operasional di garda terdepan yang memikul tanggung jawab atas pertumbuhan bisnis sekaligus efektivitas mitigasi risiko (*mitigated-risk*) di unit kerjanya (Hatch & Dyer, 2004; Katz, 1974). Demografi kepemimpinan unit di PNM Cabang Kediri didominasi oleh generasi muda (usia 23–36 tahun) yang masuk dalam kategori Generasi Y (Millennial) dan Generasi Z. Kelompok demografi ini memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas dan adaptasi teknologi, namun di sisi lain menghadapi tantangan dalam hal pengalaman lapangan dan kematangan pengendalian emosional saat menghadapi tekanan target operasional (Lestari & Farida, 2022; Uma & Kadeni, 2025).

Kinerja seorang Kepala Unit dinilai secara ketat berdasarkan indikator *Goal Setting* atau *Key Performance Indicator* (KPI) yang tertuang dalam Sasaran Kerja Individu (SKI), yang mencakup pertumbuhan jumlah nasabah, pertumbuhan *outstanding*, penekanan rasio *Loan at Risk* (LAR)  $\leq 20\%$ , dan *Non-Performing Loan* (NPL)  $\leq 5\%$ . Namun, fenomena empiris menunjukkan bahwa kepemilikan kompetensi formal saja belum tentu linier dengan terciptanya kinerja superior di lapangan (Anthony & Govindarajan, 2007; Aswati et al., 2026). Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebagian Kepala Unit masih menghadapi kendala dalam pencapaian target KPI, pengelolaan stres kerja di bawah tekanan tinggi, serta penanganan kualitas portofolio pembiayaan (McClelland, 1973; Putri et al., 2023).

Berdasarkan pendekatan *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (1991), keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) hanya dapat dicapai apabila organisasi mampu mengoptimalkan sumber daya internal yang berharga (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable*). Dalam konteks ini, sumber daya tak berwujud (*intangible assets*) seperti kecerdasan emosional, kemampuan teknis, dan pengalaman kerja bertindak sebagai kapabilitas

penjelas yang dapat memperkuat efektivitas manajerial (Spencer & Spencer, 1993; Widiani et al., 2025).

Pada tingkat organisasi yang lebih spesifik, penelitian ini berfokus pada kepala unit di PNM Cabang Kediri. Berdasarkan informasi dalam naskah penelitian, cabang tersebut mengoordinasikan 52 unit Mekaar yang mencakup wilayah Kota Kediri, Kabupaten Kediri, dan Kabupaten Nganjuk. Kepala unit bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran kerja individu, termasuk pertumbuhan jumlah nasabah, pertumbuhan saldo pembiayaan, serta pengendalian pembiayaan berisiko dan bermasalah. Naskah juga menyebutkan adanya indikasi awal kendala dalam pencapaian target, pengelolaan tekanan kerja, dan pemeliharaan kualitas portofolio (Chen et al., 2025; Maryadi et al., 2026). Fenomena tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai faktor individual yang mendukung keberhasilan kepala unit dalam menjalankan tanggung jawabnya. Kompetensi diperlukan untuk memahami prosedur dan mengambil keputusan, sedangkan kecerdasan emosional berpotensi membantu pengelolaan tekanan serta hubungan interpersonal. Akan tetapi, kontribusi kedua faktor tersebut terhadap kinerja perlu diuji dengan mempertimbangkan kemampuan teknis dan pengalaman yang dimiliki kepala unit (Arribas-Aguila et al., 2024; Chen et al., 2024).

Secara teoretis, persoalan tersebut dapat dijelaskan melalui pendekatan Resource-Based View (RBV), yang menempatkan sumber daya internal sebagai dasar perbedaan kinerja dan keunggulan bersaing organisasi. Barney (1991) menjelaskan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan berpotensi mendukung keunggulan bersaing berkelanjutan. Dalam penelitian ini, kerangka tersebut digunakan untuk memahami kompetensi dan kecerdasan emosional sebagai sumber daya individual yang mendukung pelaksanaan pekerjaan manajerial (Cabrera Dávila, 2025; Wihartika et al., 2025). Penerapannya pada tingkat kepala unit memerlukan perhatian terhadap cara sumber daya tersebut digunakan dalam kegiatan operasional. Sejalan dengan itu, Hatch dan Dyer (2004) menunjukkan bahwa seleksi, pengembangan, dan penempatan modal manusia mendukung pembelajaran melalui praktik, yang selanjutnya meningkatkan kinerja. Perspektif ini memberikan dasar untuk menduga bahwa kemampuan teknis dan pengalaman dapat menentukan seberapa efektif kompetensi serta kecerdasan emosional diterjemahkan menjadi pencapaian kerja.

Penelitian terdahulu memberikan bukti mengenai relevansi kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja, meskipun dilakukan pada konteks pekerjaan yang berbeda. Putri et al. (2023), melalui penelitian pada pegawai bagian produksi PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang, menemukan bahwa kompetensi, kecerdasan emosional, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara motivasi berperan sebagai variabel moderasi. Pada lingkup internasional, meta-analisis O'Boyle et al. (2011) menunjukkan bahwa tiga kelompok pendekatan pengukuran kecerdasan emosional memiliki korelasi terkoreksi dengan kinerja kerja pada rentang 0,24–0,30. Kedua penelitian tersebut mendukung relevansi faktor kompetensi dan emosional, tetapi belum menjelaskan secara langsung bagaimana keduanya bekerja pada kepala unit pembiayaan ultra mikro. Perbedaan antara pekerjaan produksi dan kepemimpinan unit pembiayaan, terutama dalam interaksi dengan nasabah serta pengelolaan risiko, menjadi alasan untuk menguji kembali hubungan tersebut dalam konteks PNM Cabang Kediri (Ngabas et al., 2026; Ulandari et al., 2025).

Meskipun demikian, bukti mengenai hubungan sumber daya individual dan kinerja belum sepenuhnya beragam. Joseph et al. (2015) menemukan korelasi sebesar 0,29 antara kecerdasan emosional campuran dan kinerja yang dinilai supervisor, tetapi hubungan tersebut mendekati nol setelah sejumlah konstruk yang tumpang tindih dikendalikan. Temuan ini menekankan pentingnya kejelasan definisi dan pengukuran kecerdasan emosional. Sementara itu, meta-analisis Van Iddekinge et al. (2019) menunjukkan bahwa ukuran pengalaman sebelum seseorang diterima bekerja umumnya merupakan prediktor yang lemah terhadap kinerja berikutnya. Walaupun pengalaman sebelum bekerja berbeda dari pengalaman internal kepala unit, temuan tersebut mengingatkan bahwa lamanya pengalaman tidak otomatis mencerminkan penguasaan tugas. Oleh karena itu, penelitian pada PNM perlu membedakan kompetensi umum, kecerdasan emosional, kemampuan teknis, dan pengalaman secara jelas agar hubungan yang ditemukan dapat diinterpretasikan secara tepat.

Berdasarkan penelitian yang ditelaah, kesenjangan penelitian terletak pada belum terjelaskannya kondisi yang membuat kompetensi dan kecerdasan emosional berhubungan lebih kuat atau lebih lemah dengan kinerja kepala unit pembiayaan ultra mikro. Penelitian Putri et al. (2023) menempatkan motivasi sebagai moderator, sedangkan penelitian internasional yang dibahas lebih banyak menelaah hubungan umum kecerdasan emosional atau pengalaman dengan kinerja. Dengan demikian, peran kemampuan teknis dan pengalaman sebagai kondisi yang mengubah kekuatan hubungan tersebut masih memerlukan pengujian dalam konteks penelitian ini. Kesenjangan ini juga mencakup perbedaan karakteristik pekerjaan, karena kepala unit harus menghadapi tuntutan pertumbuhan pembiayaan, pengendalian risiko, dan pemeliharaan hubungan dengan nasabah secara bersamaan. Pengujian moderasi diperlukan untuk mengetahui apakah penguasaan operasional dan pengalaman lapangan memperkuat pemanfaatan kompetensi serta kecerdasan emosional, sehingga penelitian tidak berhenti pada penjelasan pengaruh langsung masing-masing variabel.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan menyediakan dasar empiris bagi pengembangan kepala unit yang sesuai dengan tuntutan pembiayaan dan pemberdayaan masyarakat. Apabila pengembangan sumber daya manusia hanya berfokus pada pengetahuan prosedural, organisasi berpotensi mengabaikan kapasitas pengelolaan emosi dan penerapan keterampilan dalam situasi lapangan. Sebaliknya, kemampuan interpersonal juga perlu didukung kecakapan teknis agar keputusan pembiayaan tetap memenuhi standar operasional. Kebaruan yang diajukan penelitian ini adalah pengujian terpadu kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja kepala unit dengan mempertimbangkan kemampuan teknis dan pengalaman sebagai moderator pada PNM Cabang Kediri. Kebaruan tersebut terletak pada kombinasi model dan konteks pekerjaan yang diteliti, dengan menempatkan kinerja sebagai pencapaian operasional yang mencakup pertumbuhan layanan serta pengendalian kualitas pembiayaan. Pendekatan ini diharapkan memberikan pemahaman mengenai kondisi yang memungkinkan sumber daya individual menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Atas dasar uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja kepala unit serta menguji peran moderasi kemampuan teknis dan pengalaman dalam hubungan tersebut pada PNM Cabang Kediri. Secara teoretis, penelitian diharapkan memperkaya penerapan RBV pada tingkat individu dengan menjelaskan keterkaitan sumber daya personal, kecakapan operasional, dan kinerja manajerial. Secara empiris, penelitian memberikan bukti dari lingkungan pembiayaan ultra mikro yang memiliki

tuntutan bisnis dan pemberdayaan secara bersamaan. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi masukan bagi penyusunan pelatihan, pendampingan, pengembangan karier, dan penilaian kinerja kepala unit. Manfaat bagi nasabah diharapkan muncul melalui peningkatan kualitas keputusan serta komunikasi pelayanan, sedangkan bagi peneliti berikutnya, penelitian ini dapat menjadi dasar pengujian model pada cabang atau lembaga lain dengan tetap memperhatikan batas generalisasi dari konteks PNM Cabang Kediri.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori untuk menguji pengaruh kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja kepala unit serta peran moderasi kemampuan teknis dan pengalaman pada PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Kediri. Unit analisis penelitian adalah individu, yaitu kepala unit yang aktif memimpin unit Mekaar di wilayah kerja cabang tersebut. Populasi penelitian mencakup seluruh kepala unit pada 52 unit Mekaar, dengan jumlah sampel sebanyak 52 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus karena seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden. Data yang digunakan merupakan data primer berupa jawaban responden mengenai kompetensi, kecerdasan emosional, kemampuan teknis dan pengalaman, serta kinerja kepala unit.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen penelitian memuat indikator masing-masing konstruk sesuai dengan definisi operasional variabel. Prosedur penelitian mencakup penyusunan instrumen, penyampaian informasi mengenai tujuan penelitian dan kerahasiaan jawaban, penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, pemeriksaan kelengkapan jawaban, serta pengodean dan tabulasi data. Kualitas instrumen dievaluasi melalui pengujian model pengukuran. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai outer loading dengan acuan  $\geq 0,708$  dan average variance extracted (AVE)  $\geq 0,50$ , sedangkan validitas diskriminan diperiksa menggunakan kriteria Fornell–Larcker dan heterotrait–monotrait ratio (HTMT) dengan acuan  $< 0,90$ . Reliabilitas konsistensi internal dinilai melalui Cronbach's alpha dan composite reliability, dengan nilai  $\geq 0,70$  sebagai acuan. Penghapusan indikator mempertimbangkan hasil pengujian statistik dan keterwakilan konsep yang diukur.

Selanjutnya, data dianalisis menggunakan partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Analisis diawali dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model pengukuran dan model struktural. Evaluasi model struktural meliputi pemeriksaan kolinearitas antarprediktor, koefisien jalur, koefisien determinasi ( $R^2$ ), serta ukuran efek ( $f^2$ ). Pengujian signifikansi dilakukan melalui prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 subsampel dengan taraf signifikansi 5%. Untuk menguji moderasi, model memasukkan interaksi antara kompetensi dan kemampuan teknis serta pengalaman, maupun antara kecerdasan emosional dan kemampuan teknis serta pengalaman, terhadap kinerja kepala unit. Peran moderasi ditentukan berdasarkan koefisien dan signifikansi jalur interaksi, kemudian diinterpretasikan melalui grafik kemiringan sederhana untuk menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel pada tingkat moderator yang berbeda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan tabulasi data demografi terhadap 52 responden Kepala Unit di PNM Cabang Kediri:

- **Usia:** Didominasi oleh kelompok usia < 28 tahun sebesar 53,85% dan usia 28–35 tahun sebesar 42,31%, yang mengonfirmasi bahwa kepemimpinan unit dikuasai oleh generasi muda (Gen Z dan Milenial).
- **Pendidikan Terakhir:** Sebesar 69,23% berlatar belakang pendidikan SMA/Sederajat dan 30,77% berpendidikan Sarjana (S1), mencerminkan penerapan *merit system* promosi internal perusahaan.
- **Masa Kerja:** Sebanyak 98,08% responden memiliki masa kerja 5–10 tahun di PT PNM, menunjukkan loyalitas dan pemahaman konteks organisasi yang sangat kuat.

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian validitas konvergen melalui *outer loading* setelah eliminasi indikator yang tidak valid menunjukkan bahwa seluruh indikator yang bertahan memiliki nilai *loading* di atas ambang batas 0,708 (berkisar antara 0,760 hingga 0,897). Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk berada di atas 0,50 (Kecerdasan Emosional = 0,794; Kompetensi = 0,735; Kinerja Kepala Unit = 0,647; Kemampuan Teknis & Pengalaman = 0,621), yang membuktikan validitas konvergen yang sangat kuat.

Pengujian reliabilitas konsistensi internal menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di antara 0,741 hingga 0,907 (> 0,70), yang mengonfirmasi bahwa instrumen kuesioner sangat handal. Validitas diskriminan yang dievaluasi melalui *Fornell-Larcker Criterion* dan rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT < 0,90) membuktikan bahwa setiap konstruk laten memiliki keunikan dan terdiskriminasi secara sempurna.

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

- **Koefisien Determinasi ( $R^2$ ):** Nilai  $R^2$  untuk variabel Kemampuan Teknis dan Pengalaman sebesar 0,613 (moderat-kuat), dan nilai  $R^2$  untuk Kinerja Kepala Unit sebesar 0,592, yang mengindikasikan bahwa 59,2% variansi kinerja dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel dalam model.
- **Relevansi Prediktif ( $Q^2$ ):** Nilai  $Q^2$  sebesar 0,356 (untuk Z) dan 0,343 (untuk Y) berada jauh di atas 0, yang membuktikan bahwa model struktural memiliki relevansi prediktif out-of-sample yang sangat baik.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hasil pengujian jalur langsung dan tidak langsung menggunakan *bootstrapping* di SmartPLS 4 dirangkum dalam tabel berikut:

**Tabel 1.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Hubungan Jalur Struktural                  | Original Sample (O) | T Statistics | P Values | Kesimpulan                      |
|-----------|--------------------------------------------|---------------------|--------------|----------|---------------------------------|
| H1        | Kompetensi → Kinerja Kepala Unit           | -0,054              | 0,373        | 0,709    | Ditolak (Tidak Signifikan)      |
| H2        | Kecerdasan Emosional → Kinerja Kepala Unit | 0,426               | 3,292        | 0,001    | Diterima (Positif & Signifikan) |
| H3        | Kompetensi → Kemampuan Teknis & Pengalaman | 0,391               | 3,814        | 0,000    | Diterima (Positif & Signifikan) |

| Hipotesis | Hubungan Jalur Struktural             |                          |                     | Original<br>Sample (O) | T<br>Statistics | P<br>Values | Kesimpulan                         |
|-----------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|-----------------|-------------|------------------------------------|
| H4        | Kecerdasan<br>Kemampuan<br>Pengalaman | Emosional<br>Teknis      | →<br>&              | 0,491                  | 4,133           | 0,000       | Diterima (Positif &<br>Signifikan) |
| H5        | Kemampuan<br>Pengalaman               | Teknis<br>→ Kinerja      | &<br>Kepala<br>Unit | 0,443                  | 2,840           | 0,005       | Diterima (Positif &<br>Signifikan) |
| H6        | Kompetensi<br>Teknis & Pengalaman     | → Kemampuan<br>→ Kinerja |                     | 0,173                  | 1,776           | 0,076       | Ditolak (Tidak<br>Signifikan)      |
| H7        | Kecerdasan<br>Kemampuan<br>Pengalaman | Emosional<br>Teknis      | →<br>&<br>→ Kinerja | 0,218                  | 2,659           | 0,008       | Diterima (Moderasi<br>Signifikan)  |

#### Pembahasan Temuan Empiris:

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja (H1 Ditolak): Temuan empiris menunjukkan bahwa kompetensi formal tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja Kepala Unit. Dalam konteks pembiayaan ultra mikro yang sangat fluktuatif di PNM Cabang Kediri, pengetahuan SOP dan regulasi bersifat sebagai *dormant resource* (sumber daya pasif). Pengetahuan teoritis tersebut tidak otomatis terkonversi menjadi pencapaian target kuantitatif (pertumbuhan *outstanding* dan penekanan LAR/NPL) tanpa dieksekusi melalui jam terbang operasional nyata di lapangan.
2. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja (H2 Diterima): Kecerdasan emosional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Kepala Unit. Kematangan emosional, kesadaran diri, dan regulasi emosi memungkinkan pimpinan unit menjaga stabilitas psikologis di bawah tekanan target, menciptakan iklim kerja yang aman (*psychological safety*) bagi tim Account Officer muda, serta melakukan pendekatan penagihan yang persuasif kepada nasabah.
3. Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kemampuan Teknis & Pengalaman (H3 & H4 Diterima): Kompetensi dan kecerdasan emosional terbukti menjadi pendorong signifikan dalam membentuk kecakapan teknis dan pengalaman kerja. Kecerdasan emosional mencatatkan *effect size* ( $f^2 = 0,422$ ), yang menegaskan bahwa resiliensi mental dan stabilitas emosi merupakan penggerak utama dalam mengasah intuisi dan keterampilan lapangan pimpinan unit.
4. Pengaruh Kemampuan Teknis & Pengalaman terhadap Kinerja (H5 Diterima): Penguasaan taktis analisis pembiayaan dan jam terbang lapangan bertindak sebagai kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) yang secara langsung mendorong pencapaian KPI unit.
5. Peran Moderasi Kemampuan Teknis dan Pengalaman (H6 Ditolak & H7 Diterima): Kemampuan teknis dan pengalaman terbukti secara signifikan memoderasi/menjembatani pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja kepala unit ( $p = 0,008$ ). Hal ini membuktikan transmisi teori RBV secara utuh, di mana kecerdasan emosional sebagai *intangible asset* yang sulit ditiru memerlukan ketersediaan kapabilitas teknis dan jam terbang lapangan sebagai media penyalur agar energi emosional positif tersalurkan secara presisi menjadi pencapaian kinerja operasional yang unggul.

## **KESIMPULAN**

Penelitian terhadap 52 kepala unit di PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Kediri menunjukkan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja kepala unit, sedangkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan. Kompetensi dan kecerdasan emosional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan teknis dan pengalaman, yang selanjutnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepala unit. Model penelitian mampu menjelaskan 59,2% variasi kinerja kepala unit. Temuan ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja berkaitan dengan kemampuan mengelola emosi serta penguasaan keterampilan operasional dan pengalaman lapangan. Oleh karena itu, pengembangan kepala unit perlu mencakup pelatihan kompetensi, pengelolaan emosi, dan pembelajaran melalui praktik agar lebih sesuai dengan tuntutan pelayanan dan pengelolaan pembiayaan ultra mikro.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan responden pada beberapa cabang atau lembaga pembiayaan untuk menguji konsistensi temuan dan meningkatkan keterterapan hasil. Penggunaan desain longitudinal serta data kinerja objektif, seperti pencapaian target, pertumbuhan pembiayaan, dan kualitas portofolio, dapat memperkuat analisis serta mengurangi ketergantungan pada penilaian diri melalui kuesioner. Kemampuan teknis dan pengalaman juga perlu diuji sebagai konstruk terpisah agar kontribusi masing-masing dapat dijelaskan secara lebih tepat. Selain itu, pengujian perlu membedakan moderasi melalui jalur interaksi dan mediasi melalui jalur tidak langsung, mengingat tabel hasil penelitian saat ini menampilkan jalur berantai yang belum cukup untuk menyimpulkan moderasi. Penambahan faktor seperti beban kerja, dukungan organisasi, dan kepemimpinan dapat membantu menjelaskan variasi kinerja yang belum tercakup dalam model.

## **PENDANAAN**

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

## **KONFLIK KEPENTINGAN**

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

## **KONTRIBUSI PENULIS**

Seluruh penulis berkontribusi dalam penyusunan konsep penelitian, pengembangan metodologi, pengumpulan dan analisis data, penyusunan naskah, serta revisi naskah. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir naskah.

## **PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF**

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah

secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskrip.

## REFERENSI

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Arribas-Aguila, D., Castaño, G., & Martínez-Arias, R. (2024). A Systematic Review of Evidence-based General Competency Models: Development of a General Competencies Taxonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(2), 61–76. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a6>
- Aswati, Rismayadi, B., & Pertiwi, W. (2026). Pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Karawang. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 8(3), 414–427. <https://doi.org/10.32493/JEE.v8i3.58788>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Cabrera Dávila, I. G. (2025). Management of human talent in job competencies within public organizations: a systematic review. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2). <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1060>
- Chen, Y.-C., Chiang, Y.-C., & Chu, H.-C. (2025). Comprehensive meta-analysis of emotional intelligence. *Work*, 80(2), 548–566. <https://doi.org/10.3233/WOR-230553>
- Chen, Y.-C., Huang, Z.-L., & Chu, H.-C. (2024). Relationships between emotional labor, job burnout, and emotional intelligence: an analysis combining meta-analysis and structural equation modeling. *BMC Psychology*, 12, 672. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02167-w>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155–1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Lestari, N., & Farida. (2022). The Influence of Tax Understanding, Accounting Understanding, Technology Utilization, Tax Sanctions, and Religiosity on Regional Taxpayer Compliance. *Proceedings of the National Seminar and Call for Papers, Faculty of Economics, Tidar University 2022*, 1(9), 204–214. <http://journal.stiei-kayutangi-bjm.ac.id/index.php/jma/article/view/777>
- Maryadi, M., Utami, H. N., Prasetya, A., & Hutahayan, B. (2026). Advancing the understanding of employee performance: a recent systematic literature review using PRISMA. *Cogent Business & Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2612412>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Ngabas, I., Setiarto, B., & Rizana, D. (2026). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi*, 4(2). <https://doi.org/10.54066/jrime.v4i2.4374>
- Putri, Y. I. P., Saddewisasi, W., & Santoso, D. (2023). Pengaruh kompetensi, kecerdasan emosional dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderating (Studi pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang). *JEMSI (Jurnal*

- Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 9(4), 1113–1131.  
<https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1231>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Ulandari, N. D., Nilam, N., Andika, Azzahra, S. N., & Wardhana, M. A. (2025). The Influence Of Leadership, Emotional Intelligence And Competence On Employee Performance: Systematic Literature Riview. *HUMANUS: Jurnal Sosiohumaniora Nusantara*.  
<https://doi.org/10.62180/ggjys505>
- Uma, K. B., & Kadeni. (2025). Pengaruh kecerdasan emosional, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Rokok Margantara Jaya Tulungagung. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 3(4), 780–786.  
<https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.510>
- Widiana, I. M. E., Surya, A., Desmon, D., Yudhinanto, Y., Hasbullah, H., & Meidasari, E. (2025). Pengaruh kompetensi, pengalaman, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai desa. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(3), 719–730.  
<https://doi.org/10.35912/simo.v6i3.3574>
- Wihartika, D., Ardianto, D., Imbron, Kurniawan, P., & Sofi'i, I. (2025). Systematic Literature Review: Tren Penelitian dan Kesenjangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 8(3).  
<https://doi.org/10.32493/drbb.v8i3.49237>