

***ASSESSING THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND  
COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THE ROLE OF JOB  
SATISFACTION AS A MEDIATOR***

**DAMPAK KECERDASAN EMOSIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Tarmizi Akbar<sup>1\*</sup>, Syahril<sup>2</sup>, Abdul Rohman<sup>3</sup>, Arikus Oruw<sup>4</sup>, Subhan<sup>5</sup>, Edi Mulyadi<sup>6</sup>**  
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Syekh-Yusuf,  
Tangerang, Banten. <sup>1,2,3,4,5,6</sup>

2407030029@students.unis.ac.id<sup>1</sup>, 2407030034@students.unis.ac.id<sup>2</sup>,  
2407030111@students.unis.ac.id<sup>3</sup>, 2407030173@students.unis.ac.id<sup>4</sup>,  
2407030078@students.unis.ac.id<sup>5</sup>, emulyadi@unis.ac.id<sup>6</sup>

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of emotional intelligence and compensation on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable, in the financial and banking sector in Bandung City, Indonesia. A quantitative approach using a survey method was employed, involving 170 respondents selected through purposive sampling. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The findings reveal that emotional intelligence and compensation have a positive and significant effect on both job satisfaction and employee performance. Job satisfaction significantly mediates the relationship between emotional intelligence and compensation on employee performance. The mediation effect indicates that enhancing emotional intelligence and providing fair compensation can optimally improve performance when accompanied by high job satisfaction. These results emphasize the importance of developing emotional intelligence through training and implementing fair compensation systems to increase employee motivation, loyalty, and productivity.*

**Keywords:** *emotional intelligence, compensation, job satisfaction, employee performance, mediation.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada sektor keuangan dan perbankan di Kota Bandung. Pendekatan kuantitatif dengan metode survei digunakan, melibatkan 170 responden yang dipilih melalui *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Efek mediasi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kecerdasan emosional dan pemberian kompensasi yang layak dapat meningkatkan kinerja secara optimal apabila diiringi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kecerdasan emosional melalui pelatihan dan pemberian kompensasi yang adil untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas pegawai.

**Kata Kunci:** kecerdasan emosional, kompensasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai, mediasi.

*This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons  
Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).*

Artikel ini adalah artikel akses terbuka yang didistribusikan di bawah ketentuan  
Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).



## PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompleks pada era globalisasi dan transformasi digital menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu mengelola emosi, membangun hubungan interpersonal yang efektif, serta memiliki motivasi yang terjaga melalui sistem penghargaan yang adil. Dalam konteks ini, kecerdasan emosional (*emotional intelligence/EI*) dan kompensasi menjadi dua faktor penting yang berpotensi memengaruhi keberhasilan individu maupun organisasi.

Kecerdasan emosional, sebagaimana ditegaskan oleh Goleman (1995; 2018), merupakan kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta emosi orang lain untuk mencapai kinerja optimal (Goleman, 1995, 2018). Pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi mampu bekerja di bawah tekanan, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan beradaptasi dengan perubahan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja (Robbins & Judge, 2019).

Di sisi lain, kompensasi yang tepat dan adil juga berperan penting dalam membentuk perilaku kerja positif. Menurut Dessler (2020), kompensasi adalah seluruh bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Dessler, 2020). Kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja (Mondy & Martocchio, 2016). Dalam konteks persaingan tenaga kerja yang semakin ketat, organisasi yang mampu merancang sistem kompensasi efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mempertahankan pegawai berkinerja tinggi.

Selain kecerdasan emosional dan kompensasi, kepuasan kerja menjadi variabel psikologis yang krusial dalam memediasi pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja pegawai. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976). Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi lebih tinggi, loyalitas yang kuat terhadap organisasi, dan perilaku kerja produktif (Armstrong, 2021). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi jembatan yang menghubungkan faktor psikologis dan manajerial seperti kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai (Majeed et al., 2020; Othman et al., 2018).

Fenomena ini semakin relevan di Indonesia, khususnya di sektor jasa seperti perbankan, pendidikan, dan kesehatan, yang menuntut interaksi intensif dengan pelanggan atau pengguna layanan. Berdasarkan laporan survei nasional Badan Pusat Statistik (2023), sektor-sektor tersebut mengalami peningkatan kompleksitas pekerjaan dan tekanan kerja akibat target yang tinggi serta tuntutan pelayanan prima (Badan Pusat Statistik, 2023). Kondisi ini memerlukan pegawai yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki kecerdasan emosional yang baik, memperoleh kompensasi yang memadai, dan merasakan kepuasan kerja agar mampu mempertahankan kinerja optimal.

Meskipun banyak penelitian telah mengkaji pengaruh kecerdasan emosional atau kompensasi terhadap kinerja pegawai, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) terkait bagaimana kedua variabel tersebut bekerja secara simultan melalui peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia. Beberapa studi terdahulu menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan kompensasi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja (Hidayat & Anisa, 2022; Rahman et al., 2021), sementara penelitian lain menemukan bahwa pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh variabel psikologis seperti kepuasan kerja (Othman et al., 2018; Putra & Wirawan, 2020). Hal ini menunjukkan perlunya kajian komprehensif yang mengintegrasikan perspektif psikologis dan manajerial.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja dan kinerja

pegawai, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta peran kepuasan kerja sebagai mediator pada kedua hubungan tersebut.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran variabel psikologis dan manajerial dalam peningkatan kinerja pegawai. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang menitikberatkan pada peningkatan kecerdasan emosional, pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu mendorong kepuasan kerja pegawai.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain secara efektif. Mayer dan Salovey (1997) mendefinisikannya sebagai kapasitas untuk memahami emosi, mengintegrasikan emosi ke dalam pikiran, memahami makna emosional, dan mengatur emosi untuk mendukung perkembangan pribadi (Mayer & Salovey, 1997). Goleman (1995; 2018) mengelompokkan kecerdasan emosional ke dalam lima dimensi utama, yaitu:

1. Kesadaran diri (*self-awareness*): kemampuan mengenali emosi diri dan dampaknya terhadap perilaku.
2. Pengendalian diri (*self-regulation*): kemampuan mengendalikan dorongan emosional dan menyesuaikan diri dengan perubahan.
3. Motivasi (*motivation*): dorongan internal untuk mencapai tujuan yang melampaui kepentingan pribadi.
4. Empati (*empathy*): kemampuan memahami perasaan dan sudut pandang orang lain.
5. Keterampilan sosial (*social skills*): kemampuan membangun dan memelihara hubungan yang positif.

Dalam konteks organisasi, kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam memengaruhi perilaku kerja, membangun kerja sama tim, dan menyelesaikan konflik. Penelitian Robbins dan Judge (2019) menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki kinerja lebih baik karena mampu mengelola tekanan kerja dan menjalin hubungan profesional yang efektif (Robbins & Judge, 2019).

### **Kompensasi**

Kompensasi (*compensation*) adalah seluruh bentuk penghargaan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi, baik berupa kompensasi finansial maupun non-finansial (Dessler, 2020). Kompensasi finansial mencakup gaji pokok, insentif, bonus, dan tunjangan, sedangkan kompensasi non-finansial dapat berupa pengakuan, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung (Mondy & Martocchio, 2016).

Menurut Armstrong (2021), sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja optimal (Armstrong, 2021). Teori Equity dari Adams (1963) menjelaskan bahwa pegawai akan merasa puas dan termotivasi jika mereka menilai kompensasi yang diterima sebanding dengan kontribusi yang diberikan, serta setara dengan yang diterima rekan kerja di posisi serupa (Adams, 1963).

Dimensi kompensasi dapat meliputi:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*): gaji pokok, insentif, bonus.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*): tunjangan kesehatan, asuransi, fasilitas kerja.
3. Kompensasi non-finansial: pengakuan, fleksibilitas kerja, kesempatan pelatihan dan pengembangan.

Dalam konteks hubungan antarvariabel penelitian, kompensasi dapat memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pegawai yang merasa mendapatkan kompensasi layak akan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi (Milkovich et al., 2014).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi terhadap pekerjaan seseorang (Locke, 1976). Robbins dan Judge (2019) menyebutkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kondisi kerja, gaji, peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan kebijakan organisasi.

Spector (1997) menguraikan dimensi kepuasan kerja menjadi:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work itself*).
2. Kepuasan terhadap gaji (*pay*).
3. Kepuasan terhadap promosi (*promotion*).
4. Kepuasan terhadap supervisi (*supervision*).
5. Kepuasan terhadap rekan kerja (*co-workers*). (Spector, 1997)

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, motivasi kerja tinggi, dan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Armstrong, 2021).

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai (*employee performance*) mengacu pada tingkat pencapaian tugas atau tanggung jawab yang diberikan, yang diukur berdasarkan standar tertentu (Aguinis, 2019). Menurut Armstrong (2021), kinerja mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan inisiatif kerja. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, persepsi peran, dan faktor situasional.

Indikator kinerja pegawai dapat meliputi:

1. Kualitas kerja: akurasi, ketelitian, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar.
2. Kuantitas kerja: jumlah output yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu: kemampuan menyelesaikan tugas sesuai jadwal.
4. Kerja sama: kontribusi terhadap tim dan hubungan kerja yang harmonis.
5. Inisiatif: kemampuan mengambil tindakan tanpa menunggu perintah.

### **Hubungan Antarvariabel**

#### **Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai**

Penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai karena membantu individu mengelola stres, beradaptasi dengan perubahan, dan menjalin hubungan kerja yang efektif (Hidayat & Anisa, 2022; Rahman et al., 2021). Pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik cenderung mampu mengendalikan emosi, memecahkan masalah secara konstruktif, serta membangun

komunikasi yang produktif, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian target organisasi.

### **Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja**

Pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi mampu memahami kebutuhan emosional mereka, mengelola stres kerja, dan menciptakan interaksi positif, yang berkontribusi pada kepuasan kerja (Majeed et al., 2020; Othman et al., 2018). Dalam konteks ini, kecerdasan emosional juga membantu pegawai membangun hubungan harmonis dengan rekan kerja dan atasan, sehingga meminimalkan konflik serta meningkatkan rasa nyaman di lingkungan kerja.

### **Kompensasi dan Kepuasan Kerja**

Teori keadilan (*Equity Theory*) dari Adams (1963) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam kompensasi, baik dalam bentuk gaji, insentif, maupun fasilitas (Adams, 1963). Pegawai yang merasa kompensasi yang diterima sebanding dengan kontribusi dan kinerjanya cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi (Armstrong, 2021; Dessler, 2020). Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dalam kompensasi dapat menurunkan kepuasan kerja dan memicu perilaku kontraproduktif.

### **Kompensasi dan Kinerja Pegawai**

Kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, tetapi juga menjadi faktor penarik dan retensi talenta (Armstrong, 2021; Mondy & Martocchio, 2016). Sistem kompensasi yang dirancang secara strategis dapat mendorong peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

### **Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai**

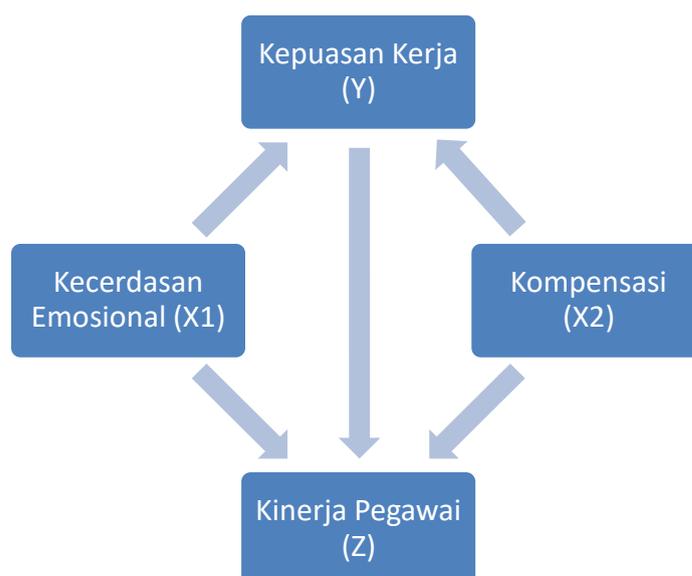
Teori *happy-productive worker* (Wright & Cropanzano, 2000) menyatakan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja lebih tinggi. Hal ini diperkuat oleh temuan Armstrong (2021) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja meningkatkan motivasi dan produktivitas (Armstrong, 2021). Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan lingkungan psikologis yang kondusif, sehingga pegawai lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan memberikan kontribusi optimal.

### **Peran Mediasi Kepuasan Kerja**

Sejumlah studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator antara kecerdasan emosional, kompensasi, dan kinerja pegawai (Majeed et al., 2020; Othman et al., 2018). Artinya, kecerdasan emosional dan kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan pada gilirannya kepuasan kerja mendorong peningkatan kinerja pegawai.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antarvariabel yang diuji. Kecerdasan emosional dan kompensasi diposisikan sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (mediasi). Selengkapnya sesuai gambar 1 dibawah ini:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual penelitian diatas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan pada hipotesis. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris mengenai pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

### **Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan di Kota Bandung, dengan objek penelitian para pegawai yang bekerja di sektor keuangan dan perbankan. Pemilihan industri ini didasarkan pada pertimbangan bahwa sektor keuangan dan perbankan merupakan salah satu industri yang sangat menuntut keterampilan interpersonal, ketepatan, serta kualitas pelayanan yang tinggi. Pegawai di sektor ini harus mampu mengelola emosi secara efektif, baik dalam menghadapi nasabah maupun dalam bekerja sama dengan rekan kerja, mengingat intensitas interaksi dan tekanan pekerjaan yang tinggi. Selain itu, sektor keuangan dan perbankan di Kota Bandung memiliki kontribusi signifikan terhadap perekonomian daerah, sehingga hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi peningkatan kinerja di sektor strategis tersebut.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai di sektor keuangan dan perbankan yang bekerja di Kota Bandung. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*,

dengan kriteria:

1. Pegawai tetap atau kontrak yang telah bekerja minimal satu tahun.
2. Bekerja di unit operasional atau pelayanan yang berinteraksi langsung dengan nasabah.

Sebanyak 250 kuesioner disebarikan kepada responden yang memenuhi kriteria tersebut. Dari jumlah tersebut, 183 kuesioner dikembalikan (*response rate* 73,2%), namun setelah dilakukan penyaringan, hanya 170 kuesioner yang diisi secara lengkap dan dapat diolah lebih lanjut. Jumlah ini memenuhi syarat minimum analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu minimal 5–10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian (Hair et al., 2019).

### Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Instrumen penelitian diadaptasi dari sumber-sumber yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, yaitu:

1. Kecerdasan Emosional: Diadaptasi dari Goleman (1995; 2018) dengan lima dimensi: kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial.
2. Kompensasi: Mengacu pada teori keadilan (*Equity Theory*) dari Adams (1963) dan indikator dari Mondy & Martocchio (2016), yang mencakup gaji pokok, insentif, tunjangan, fasilitas, dan bonus.
3. Kepuasan Kerja: Mengacu pada *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Spector, 1997), meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja.
4. Kinerja Pegawai: Diadaptasi dari Armstrong (2021) dan Aguinis (2019) dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan inisiatif.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi:

1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*): untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator.
2. Pengujian Model Struktural (Inner Model): untuk menguji hubungan antarvariabel sesuai hipotesis.
3. Uji Mediasi: untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara kecerdasan emosional, kompensasi dan kinerja pegawai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Responden

Berdasarkan 170 kuesioner yang layak diolah, profil responden dapat digambarkan seperti pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	78	45,9
	Perempuan	92	54,1
Usia	21–30 tahun	65	38,2
	31–40 tahun	71	41,8
	> 40 tahun	34	20

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Masa Kerja	1–5 tahun	60	35,3
	6–10 tahun	68	40
	> 10 tahun	42	24,7
Jabatan	Staf Operasional	88	51,8
	Staf Layanan Nasabah	58	34,1
	Manajer/Supervisor	24	14,1

Berdasarkan Tabel 1, responden penelitian ini terdiri dari 170 pegawai yang bekerja di sektor keuangan dan perbankan di Kota Bandung. Dari sisi jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 92 orang (54,1%), sedangkan laki-laki berjumlah 78 orang (45,9%). Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan tenaga kerja perempuan dalam industri ini relatif tinggi, khususnya pada posisi yang berhubungan langsung dengan pelayanan nasabah.

Ditinjau dari usia, kelompok terbesar berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 71 orang (41,8%), diikuti kelompok usia 21–30 tahun sebanyak 65 orang (38,2%), dan sisanya berusia di atas 40 tahun sebanyak 34 orang (20,0%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup matang.

Berdasarkan masa kerja, responden terbanyak memiliki pengalaman 6–10 tahun sebanyak 68 orang (40,0%), disusul masa kerja 1–5 tahun sebanyak 60 orang (35,3%), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 42 orang (24,7%). Distribusi ini mencerminkan adanya kombinasi antara pegawai yang relatif baru maupun yang sudah berpengalaman panjang.

Dari segi jabatan, sebagian besar responden merupakan staf operasional sebanyak 88 orang (51,8%), diikuti staf layanan nasabah sebanyak 58 orang (34,1%), dan manajer/supervisor sebanyak 24 orang (14,1%). Komposisi ini selaras dengan struktur organisasi perbankan yang memiliki jumlah staf pelaksana lebih banyak dibanding posisi manajerial.

### Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### *Convergent Validity*

Nilai *loading factor* untuk seluruh indikator berada di atas 0,70, menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi syarat validitas konvergen. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk berada di atas 0,50, yang berarti masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Data lengkap dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

**Tabel 2. *Convergent Validity***

Konstruk	Indikator	Loading Factor	AVE
Kecerdasan Emosional	EI1	0,821	0,642
	EI2	0,853	
	EI3	0,788	
	EI4	0,832	
	EI5	0,804	
Kompensasi	KO1	0,834	0,657
	KO2	0,847	
	KO3	0,802	
	KO4	0,823	
	KO5	0,793	

Konstruk	Indikator	Loading Factor	AVE
Kepuasan Kerja	JK1	0,81	0,615
	JK2	0,828	
	JK3	0,793	
	JK4	0,822	
	JK5	0,78	
Kinerja Pegawai	KP1	0,845	0,668
	KP2	0,862	
	KP3	0,816	
	KP4	0,801	
	KP5	0,842	

### Reliability

Nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* masing-masing konstruk > 0,70, menandakan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

**Tabel 3. Reliability**

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kecerdasan Emosional	0,889	0,915
Kompensasi	0,881	0,912
Kepuasan Kerja	0,874	0,905
Kinerja Pegawai	0,892	0,923

### Uji Model Struktural (*Inner Model*)

#### Nilai R<sup>2</sup>

Nilai R<sup>2</sup> menunjukkan tingkat kemampuan prediksi model terhadap variabel dependen.

Kepuasan Kerja: R<sup>2</sup> = 0,587, Artinya Kecerdasan Emosional dan Kompensasi bersama-sama mampu menjelaskan 58,7% variasi Kepuasan Kerja.

Kinerja Pegawai: R<sup>2</sup> = 0,712, Artinya Kecerdasan Emosional, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja bersama-sama mampu menjelaskan 71,2% variasi Kinerja Pegawai.

#### Path Coefficient dan Signifikansi

Berdasarkan hasil *bootstrapping* SmartPLS (5000 *subsamples*), diperoleh nilai sebagai berikut:

**Tabel 4. Path Coefficient dan Signifikansi**

Hubungan	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
Kecerdasan Emosional → Kepuasan Kerja	0,532	9,284	0,000	Signifikan
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,321	5,472	0,000	Signifikan
Kecerdasan Emosional → Kinerja Pegawai	0,214	3,526	0,000	Signifikan
Kompensasi → Kinerja Pegawai	0,287	4,811	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,465	8,137	0,000	Signifikan

## Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai.

**Tabel 5. Uji Mediasi**

Jalur Mediasi	Indirect Effect	t-statistik	p-value	Keterangan
Kecerdasan Emosional → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,247	6,425	0,000	Mediasi signifikan parsial
Kompensasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,149	4,782	0,000	Mediasi signifikan parsial

Hasil ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Efek tidak langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,247, yang meskipun lebih kecil dibandingkan efek langsungnya, tetap signifikan sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial yang penting.

Selain itu, kompensasi juga memengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan efek tidak langsung sebesar 0,149, yang juga signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi dapat mendorong kinerja pegawai secara lebih optimal apabila disertai dengan penciptaan kepuasan kerja yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang menjembatani pengaruh baik faktor psikologis (kecerdasan emosional) maupun faktor material (kompensasi) terhadap kinerja pegawai.

## Interpretasi Hasil

H1 diterima: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 diterima: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3 diterima: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4 diterima: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.

H5 diterima: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H6 diterima: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H7 diterima: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini mendukung teori *Emotional Intelligence* Goleman (1995; 2018) yang menegaskan bahwa kemampuan mengelola emosi meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, serta teori *Equity Theory* Adams (1963) yang menjelaskan bahwa kompensasi yang adil meningkatkan kepuasan dan mendorong produktivitas. Selain itu, hasil penelitian ini juga selaras dengan teori *happy-productive worker* Wright & Cropanzano (2000), yang menyatakan bahwa pegawai yang puas cenderung memiliki kinerja lebih tinggi. Dengan demikian, baik faktor psikologis (kecerdasan emosional) maupun faktor material (kompensasi) berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai.

## Pembahasan

### Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mampu

mengenali, memahami, dan mengelola emosinya dengan baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi dapat bekerja efektif di bawah tekanan, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahman et al. (2021) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional merupakan prediktor penting kinerja di sektor jasa, khususnya pada pekerjaan dengan interaksi intensif bersama pelanggan (Rahman et al., 2021). Demikian pula, Hidayat dan Anisa (2022) menegaskan bahwa kemampuan mengelola emosi membantu pegawai mengoptimalkan kualitas kerja, terutama di industri yang menuntut ketelitian dan pelayanan prima seperti perbankan (Hidayat & Anisa, 2022).

### **Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kesadaran diri, empati, dan keterampilan sosial yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaannya karena mampu mengelola stres, berkomunikasi secara efektif, dan membangun hubungan positif di tempat kerja.

Temuan ini konsisten dengan Othman et al. (2018) yang mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja, terutama di lingkungan kerja yang dinamis (Othman et al., 2018). Majeed et al. (2020) juga menguatkan bahwa individu dengan kecerdasan emosional tinggi mampu mempertahankan sikap positif di tempat kerja, sehingga lebih mudah merasakan kepuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan (Majeed et al., 2020).

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang menerima kompensasi adil, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun insentif, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan *Equity Theory* Adams (1963), yang menekankan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi memengaruhi kepuasan kerja (Adams, 1963). Dalam konteks perbankan, kompensasi yang kompetitif tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas kinerja, tetapi juga sebagai motivasi untuk mempertahankan loyalitas pegawai.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kompensasi yang memadai dapat mendorong pegawai untuk memberikan hasil kerja optimal karena mereka merasa diapresiasi dan dihargai oleh organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menegaskan bahwa kompensasi berfungsi sebagai salah satu alat motivasi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas, terutama di sektor dengan tuntutan layanan tinggi seperti perbankan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, loyal terhadap organisasi, dan berusaha memberikan pelayanan terbaik. Hasil ini mendukung *happy-productive worker theory* (Wright & Cropanzano, 2000), yang menyatakan bahwa pegawai yang bahagia lebih mungkin produktif.

Armstrong (2021) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja mendorong peningkatan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja (Armstrong, 2021). Dalam perbankan, hal ini juga berdampak pada pelayanan pelanggan yang lebih baik karena pegawai yang puas cenderung bekerja dengan sikap ramah dan profesional.

### **Peran Mediasi Kepuasan Kerja**

Analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Efek mediasi kecerdasan emosional melalui kepuasan kerja lebih besar dibandingkan efek langsungnya, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah mekanisme utama dalam hubungan tersebut. Demikian pula, kompensasi meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja, menguatkan pandangan bahwa kesejahteraan psikologis dan finansial pegawai sama-sama penting untuk kinerja optimal.

### **Implikasi Penelitian**

Secara teoretis, hasil ini memperkuat kerangka pemikiran Goleman (1995; 2018) tentang peran kecerdasan emosional dalam kinerja, *Equity Theory* Adams (1963) tentang kompensasi, dan *happy-productive worker theory* (Wright & Cropanzano, 2000) tentang hubungan kepuasan dan kinerja. Secara praktis, manajemen perbankan dapat memanfaatkan temuan ini dengan merancang pelatihan peningkatan kecerdasan emosional, sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, serta lingkungan kerja yang mendukung kepuasan pegawai, sehingga tercapai kinerja yang optimal.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 170 pegawai sektor keuangan dan perbankan di Kota Bandung, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pegawai dengan tingkat kecerdasan emosional tinggi mampu mengelola emosi, menjaga hubungan kerja yang positif, serta beradaptasi dengan dinamika pekerjaan, sehingga kinerjanya meningkat. Sementara itu, kompensasi yang adil, layak, dan kompetitif tidak hanya menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi pegawai, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong produktivitas.

Kepuasan kerja terbukti menjadi mediator yang kuat dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki motivasi, dedikasi, dan loyalitas lebih tinggi, yang tercermin dalam peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja. Temuan ini menguatkan pentingnya pengembangan kecerdasan emosional, pemberian kompensasi yang memadai, dan peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi utama untuk mengoptimalkan kinerja pegawai.

Secara praktis, organisasi di sektor keuangan dan perbankan disarankan untuk merancang program pelatihan pengembangan kecerdasan emosional yang fokus pada peningkatan kesadaran diri, pengendalian diri, empati, motivasi, dan keterampilan sosial. Selain itu, manajemen perlu memastikan sistem kompensasi yang transparan, adil, dan berbasis kinerja, disertai peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, serta komunikasi internal yang efektif. Pendekatan ini diharapkan dapat menciptakan siklus positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengonfirmasi peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kecerdasan emosional, kompensasi, dan kinerja pegawai. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan mempertimbangkan variabel lain seperti *employee engagement*, stres kerja, atau budaya organisasi, serta memperluas objek penelitian ke sektor industri berbeda atau wilayah geografis lain guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Kami mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang mendukung pelaksanaan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. In *Journal of Abnormal and Social Psychology* (Vol. 67, Issue 5). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Laporan Hasil Survei Nasional Sektor Jasa*. BPS.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th, Ed.). Pearson Education.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2018). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed., Ed.). Cengage Learning.
- Hidayat, A., & Anisa, N. (2022). The Role of Emotional Intelligence on Employee Performance. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(2), 101–110.  
<https://doi.org/10.9744/jmk.24.2.101-110>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Majeed, N., Tufail, M., & Baig, S. A. (2020). Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance with Mediating Role of Job Satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(1), 1–19.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, 3–31.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th, Ed.). McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Othman, A. R., Abdullah, H., & Ahmad, J. (2018). Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 148–165.  
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i7/4371>
- Putra, I. G. E., & Wirawan, M. (2020). Compensation, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 24(2), 200–215. <https://doi.org/10.24843/JM.2020.v24.i02.p06>
- Rahman, A., Putra, I. M., & Sari, D. (2021). The Role of Emotional Intelligence in Improving Employee Performance. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 345–356.  
<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>