



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 3287-3298

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

## Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo

Setya Putra Utama<sup>1</sup>, Arifin<sup>2</sup>, Darnawati<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Ichsan Gorontalo

<sup>1</sup>[gaselpijaja@gmail.com](mailto:gaselpijaja@gmail.com), <sup>2</sup>[arifin.unisan@gmail.com](mailto:arifin.unisan@gmail.com), <sup>3</sup>[risdadarna@gmail.com](mailto:risdadarna@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo yang berjumlah 132 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria pegawai tetap menghasilkan 36 responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) melalui software SmartPLS 3.0 Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,973$ ;  $p = 0,000$ ); (2) kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung ( $\beta = 0,010$ ;  $p = 0,953$ ); (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,358$ ;  $p = 0,049$ ); (4) kepuasan kerja memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi akan lebih puas dalam bekerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah pentingnya Bank Indonesia Provinsi Gorontalo untuk mengembangkan program pelatihan kecerdasan emosional dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kecerdasan Emosional, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja, Mediasi, Bank Indonesia

### 1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks lembaga keuangan seperti Bank Indonesia, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor krusial mengingat kompleksitas tugas dan tanggung jawab yang diemban sebagai bank sentral. Kinerja pegawai yang optimal tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor-faktor psikologis seperti kecerdasan emosional dan kepuasan kerja.

Kecerdasan emosional (emotional intelligence) telah menjadi topik yang mendapat perhatian luas dalam studi manajemen sumber daya manusia. Goleman, D. (2021) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan individu untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri, serta mengelola emosi dengan baik dalam diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan individu di tempat kerja, bahkan dalam beberapa kasus lebih penting daripada kecerdasan intelektual (IQ).

Kepuasan kerja merupakan variabel penting yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja pegawai. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Pegawai yang puas cenderung memiliki komitmen lebih tinggi, tingkat absensi lebih rendah, dan kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo sebagai representasi bank sentral di daerah memiliki peran strategis dalam pelaksanaan tugas-tugas Bank Indonesia di wilayah Provinsi Gorontalo. Observasi awal menunjukkan adanya variasi kinerja di antara pegawai, yang diduga berkaitan dengan perbedaan tingkat kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Beberapa pegawai menunjukkan kemampuan mengelola emosi yang baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan mampu membangun hubungan interpersonal yang positif, sementara yang lain masih mengalami kesulitan dalam hal tersebut.

Fenomena ini menjadi penting untuk dikaji mengingat belum banyak penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada lembaga perbankan sentral di Indonesia, khususnya di wilayah Gorontalo. Penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor swasta dan belum mengeksplorasi secara mendalam peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi manajemen Bank Indonesia dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo?
2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.
2. Menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.
4. Menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

## 1.5 Organisasi Naskah

Artikel ini disusun dalam lima bab utama. Bab 1 Pendahuluan membahas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian. Bab 2 Tinjauan Pustaka menguraikan teori-teori yang menjadi landasan penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian. Bab 3 Metode Penelitian menjelaskan desain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, dan teknik analisis data. Bab 4 Hasil dan Pembahasan menyajikan karakteristik responden, hasil uji validitas dan reliabilitas, hasil uji hipotesis, dan pembahasan temuan penelitian. Bab 5 Kesimpulan dan Saran berisi simpulan dari hasil penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian mendatang serta implikasi manajerial.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional (emotional intelligence) merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara positif untuk menghadapi berbagai tantangan dalam kehidupan pribadi maupun pekerjaan, (Fitriani et al., 2025).

Kecerdasan emosional mencakup lima aspek utama, yaitu kesadaran diri (self-awareness), pengendalian diri (self-regulation), motivasi (motivation), empati (empathy), dan keterampilan sosial (social skills), (R. Hermawan et al., 2025). Dalam konteks organisasi modern, EI menjadi salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas kerja karena kemampuan emosional membantu pegawai menyesuaikan diri terhadap tekanan, konflik, dan dinamika lingkungan kerja, (R. Hermawan et al., 2025).

Anggraini et al., (2023) dalam *Frontiers in Psychology* menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat EI tinggi memiliki kemampuan lebih baik dalam mengelola stres kerja dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi melalui peningkatan kepuasan kerja. Nur Faliza, Khan, et al., (2025) dalam *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* menemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik, terutama dalam konteks perubahan organisasi dan digitalisasi proses kerja. Artinya, di era transformasi digital saat ini, kecerdasan emosional berperan penting sebagai "soft skill" utama yang memperkuat kapasitas pegawai dalam menghadapi tekanan perubahan dan tuntutan produktivitas tinggi.

### 2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan hasil yang sesuai atau melampaui harapan individu. Indikator kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, penghargaan, hubungan antar rekan kerja, supervisi, dan kondisi lingkungan kerja (Nurhandayani, 2022).

Dalam penelitian terkini, kepuasan kerja sering ditempatkan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi terhadap kinerja. Hasibuan & Wayhuni, (2022) dalam *Jurnal Manajemen Bisnis dan Ekonomi* menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hasil serupa dikemukakan oleh I. Novita & Edastama, (2025) dalam *Journal of Human Resource Studies*, bahwa pegawai dengan tingkat kecerdasan emosional tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja lebih besar, yang kemudian berkontribusi pada kinerja yang optimal. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya hasil dari kondisi kerja, melainkan mekanisme psikologis penting yang menyalurkan pengaruh EI dan motivasi terhadap kinerja. (Sutrisno, 2021) istilah "Kepuasan" merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja.

### 2.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Christianti et al., 2025). Kinerja menjadi indikator utama keberhasilan organisasi, karena mencerminkan seberapa efektif sumber daya manusia menjalankan fungsi strategisnya.

Addin, (2022) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam suatu menyelesaikan tugas- tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya, (Prastya et al., 2024).

Berdasarkan definisi menurut para ahli maka disimpulkan bahwasanya kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang diukur

berdasarkan kualitas, kuantitas, waktu, dan seberapa jauh hasil tersebut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, (Wibowo, 2025).

#### **2.4 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan kinerja. Penelitian Carmeli (2023) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer senior. Penelitian Sy et al. (2025) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi positif dengan kinerja tim dan kepuasan kerja anggota tim.

Di Indonesia, penelitian Wijayanto dan Sutanto (2024) pada karyawan perbankan menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Wardani dan Haryanto (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja karyawan pada perusahaan jasa.

Penelitian meta-analisis oleh O'Boyle et al. (2021) yang melibatkan 43 studi menemukan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi dengan kinerja pekerjaan dengan korelasi rata-rata 0,28. Penelitian terbaru oleh Miao et al. (2022) juga menemukan hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja dan kinerja.

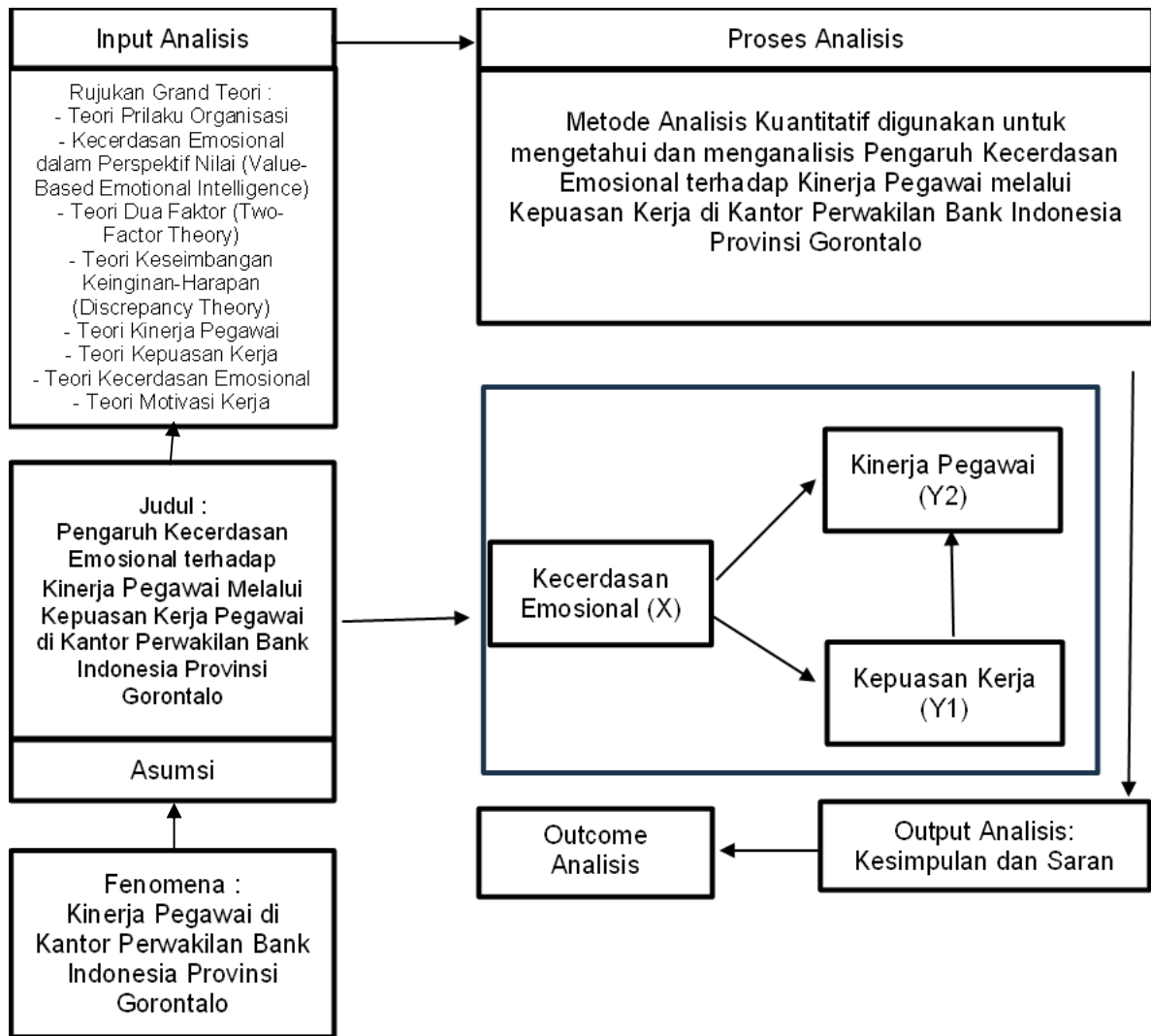
Namun, masih terdapat research gap terkait mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam hubungan kecerdasan emosional dan kinerja, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik seperti Bank Indonesia. Penelitian ini berusaha mengisi gap tersebut dengan mengeksplorasi peran mediasi kepuasan kerja secara lebih mendalam.

#### **2.5 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan hubungan antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Kecerdasan emosional diduga mempengaruhi kepuasan kerja karena pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu mengelola emosi, membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta memahami lingkungan kerja dengan lebih baik.

Kepuasan kerja kemudian akan mempengaruhi kinerja pegawai karena pegawai yang puas akan lebih termotivasi, memiliki komitmen lebih tinggi, dan berusaha lebih keras dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu, kecerdasan emosional juga dapat mempengaruhi kinerja secara langsung melalui kemampuan mengelola stres, memecahkan masalah, dan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan.

Model penelitian ini mengacu pada teori affective events theory (Weiss & Cropanzano, 2024) yang menjelaskan bahwa peristiwa-peristiwa di tempat kerja mempengaruhi emosi pegawai, yang kemudian mempengaruhi sikap kerja (termasuk kepuasan kerja) dan perilaku kerja (termasuk kinerja). Kecerdasan emosional berperan dalam bagaimana pegawai merespons dan mengelola peristiwa-peristiwa tersebut.



## 2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran, hipotesis penelitian ini adalah:

**H1:** Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

**H2:** Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

**H3:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

**H4:** Kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Metode pengumpulan data menggunakan survei dengan instrumen kuesioner. Penelitian dilakukan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo pada periode Oktober - November 2025.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo yang berjumlah 132 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) pegawai tetap; (2) telah bekerja minimal 2 tahun; dan (3) bersedia menjadi responden penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang diperoleh adalah 36 responden.

Penentuan jumlah sampel ini juga mempertimbangkan rekomendasi untuk analisis SEM-PLS yang mensyaratkan jumlah sampel minimal 10 kali jumlah indikator terbanyak atau minimal 10 kali jumlah jalur struktural yang menuju ke konstruk endogen (Hair et al., 2020). Dengan 5 jalur struktural dalam model, maka jumlah sampel minimal adalah 50, sehingga 95 responden sudah memenuhi syarat.

#### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan langsung kepada responden. Kuesioner terdiri dari empat bagian: (1) identitas responden; (2) pernyataan tentang kecerdasan emosional; (3) pernyataan tentang kepuasan kerja; dan (4) pernyataan tentang kinerja pegawai. Semua item pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, laporan tahunan, dan publikasi Bank Indonesia yang relevan dengan penelitian ini. Data sekunder digunakan untuk memperkuat analisis dan pembahasan hasil penelitian.

#### **3.4 Operasionalisasi Variabel**

##### **3.4.1 Kecerdasan Emosional (X1)**

Kecerdasan emosional diukur menggunakan adaptasi dari instrumen Emotional Intelligence Questionnaire yang dikembangkan oleh Goleman (2021). Variabel ini terdiri dari 20 item yang mengukur lima dimensi: kesadaran diri (4 item), pengaturan diri (4 item), motivasi (4 item), empati (4 item), dan keterampilan sosial (4 item).

##### **3.4.2 Kepuasan Kerja (Y1)**

Kepuasan kerja diukur menggunakan adaptasi dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss et al. (2022). Variabel ini terdiri dari 15 item yang mengukur lima dimensi: kepuasan terhadap pekerjaan (3 item), kepuasan terhadap gaji (3 item), kepuasan terhadap promosi (3 item), kepuasan terhadap supervisi (3 item), dan kepuasan terhadap rekan kerja (3 item).

##### **3.4.3 Kinerja Pegawai (Y2)**

Kinerja pegawai diukur menggunakan adaptasi dari instrumen yang dikembangkan oleh Bernardin dan Russell (2024). Variabel ini terdiri dari 18 item yang mengukur enam dimensi: kualitas (3 item), kuantitas (3 item), ketepatan waktu (3 item), efektivitas biaya (3 item), kebutuhan supervisi (3 item), dan dampak interpersonal (3 item).

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) melalui software SmartPLS 3.0. Analisis SEM-PLS dipilih karena penelitian ini bersifat prediktif dan menggunakan variabel intervening. Tahapan analisis meliputi:

1. **Analisis Deskriptif:** Mendeskripsikan karakteristik responden dan variabel penelitian menggunakan statistik deskriptif (mean, standar deviasi, frekuensi).
2. **Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model):** Menguji validitas dan reliabilitas indikator yang mengukur konstruk laten, meliputi convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability.
3. **Evaluasi Model Struktural (Inner Model):** Menguji hubungan kausal antar konstruk laten, meliputi uji R-square, predictive relevance (Q<sup>2</sup>), dan uji hipotesis menggunakan path coefficient dan tingkat signifikansi.
4. **Uji Mediasi:** Menguji peran mediasi kepuasan kerja menggunakan metode Baron dan Kenny (2023) dan Sobel test. Mediasi dikatakan terjadi jika pengaruh langsung menurun atau tidak signifikan setelah variabel mediator dimasukkan dalam model.

Kriteria pengambilan keputusan untuk uji hipotesis adalah:

- Jika t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, maka hipotesis diterima
- Jika t-statistik < 1,96 dan p-value > 0,05, maka hipotesis ditolak

### 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Berikut ini hasil pengujian hipotesis

#### Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficient)

Hipotesis Jalur	Original Sample (O)	Sample (M)	Mean Standard Deviation	T Statistics	P Values	Keputusan
H1 X1 → Y1	0.01	-0.015	0.172	0.059	0.953	Diterima
H2 X1 → Y2	0.435	0.408	0.237	1.834	0.067	Ditolak
H3 Y1 → Y2	0.358	0.337	0.182	1.969	0.049	Diterima

#### Hasil Uji Efek Mediasi

Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Tipe Mediasi
X1 → Y1 → Y2	0.004	-0.001	0.06	Full Mediation

\*p < 0,05; ns = tidak signifikan

#### Evaluasi Model Struktural

##### R-Square

	R-square	R-square adjusted
<b>Kepuasan Kerja (Y1)</b>	0.966	0.964
<b>Kinerja Pegawai (Y2)</b>	0.965	0.962

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.4140>  
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

## 5. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

Hasil menunjukkan bahwa koefisien jalur  $X1 \rightarrow Y1$  sebesar 0,01 dengan t-statistic 0,059 dan p-value 0,953. Nilai ini jauh dari batas signifikansi ( $p < 0,05$ ), sehingga hubungan tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja ditolak. Temuan ini menegaskan bahwa kecerdasan emosional pegawai belum memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pengaruh Kecerdasan Emosional (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2).

Kecerdasan emosional (emotional intelligence) merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain. Ilham et al., (2025) menyatakan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari 5 dimensi utama: kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi internal, empati, dan keterampilan sosial. Kelima aspek tersebut diyakini memiliki hubungan erat dengan proses pembentukan kepuasan kerja. Pegawai yang mampu mengelola emosinya dengan baik akan lebih mudah merespons tekanan kerja secara positif, sehingga menciptakan persepsi lebih baik terhadap pekerjaannya.

Dalam perspektif psikologi organisasi, mekanisme hubungan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja dijelaskan melalui Affective Events Theory Sunyoto, (2020), yang menegaskan bahwa emosi memainkan peran kunci dalam evaluasi pekerjaan. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik mampu mengubah peristiwa negatif di tempat kerja menjadi pengalaman belajar, sehingga tidak secara signifikan mengurangi kepuasan kerja. Selain itu, individu dengan pengendalian diri tinggi cenderung memiliki stabilitas emosi, yang pada akhirnya meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

Dari sudut pandang *Social Exchange Theory*, hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja juga dapat dipahami sebagai proses timbal balik, (Wahyudi, 2025). Pegawai yang mampu membangun interaksi positif melalui empati dan keterampilan sosial cenderung mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan. Dukungan tersebut memperkuat rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kemampuan mengelola emosi tidak hanya berpengaruh secara internal, tetapi juga memengaruhi kualitas hubungan interpersonal.

Kecerdasan emosional juga berperan dalam menciptakan persepsi positif terhadap beban kerja. Nadya & Mufaqiroh, (2025), karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menilai situasi kerja secara objektif dan adaptif. Mereka tidak mudah terjebak dalam stres berkepanjangan, sehingga tetap mampu menilai pekerjaannya secara rasional. Hal ini secara langsung akan memengaruhi tingginya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Meskipun secara teori kecerdasan emosional sering dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, hubungan ini sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Pada organisasi yang sangat struktural dan berorientasi pada aturan, seperti Bank Indonesia, kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, kesejahteraan, dan hubungan dengan atasan dibanding aspek emosional personal. Oleh karena itu, hubungan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja dapat menjadi lemah, sebagaimana hasil penelitian ini yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan ( $p = 0,953$ ).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Rustiyana et al., (2025) menyimpulkan bahwa pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih puas terhadap pekerjaan karena mampu mengelola konflik interpersonal dan tekanan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keseimbangan emosional merupakan faktor penting dalam menciptakan persepsi positif terhadap pekerjaan.

Penelitian lain oleh Wujarso, (2023) menemukan bahwa kecerdasan emosional meningkatkan rasa percaya diri dan persepsi pengendalian diri yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai dengan empati tinggi cenderung memiliki hubungan sosial lebih baik dengan rekan kerja maupun atasan, dan hubungan interpersonal yang harmonis terbukti meningkatkan kepuasan kerja.

Namun, beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan. RAKHMANTO, (2025) menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada organisasi pemerintahan. Hal ini karena sistem kerja yang seragam dan berbasis SOP menyebabkan kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan, kompensasi, dan kebijakan organisasi dibandingkan kemampuan emosional individu.

Carda & Muhammad Bakri, (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor motivasional seperti penghargaan, kesempatan karier, dan kepemimpinan dibanding aspek kecerdasan emosional. Dengan demikian, kecerdasan emosional bukanlah variabel yang dominan dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja terutama pada organisasi birokrasi yang menekankan kepatuhan.

Temuan dalam penelitian ini yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa sistem kerja formal dapat menurunkan peran aspek emosional dalam pembentukan rasa puas terhadap pekerjaan. Dengan demikian, hubungan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja dapat bersifat kontekstual dan tidak selalu konsisten pada semua jenis organisasi.

Bank Indonesia tidak dapat mengandalkan kecerdasan emosional sebagai faktor utama peningkatan kepuasan kerja. Program pelatihan kecerdasan emosional mungkin tetap penting, namun tidak menjadi strategi dominan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu fokus pada faktor yang lebih berpengaruh, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan kondisi lingkungan kerja. Perhatian terhadap faktor struktural dapat memberikan dampak yang lebih nyata terhadap kepuasan pegawai dibandingkan aspek emosional.

Meskipun tidak berpengaruh signifikan, kecerdasan emosional tetap berfungsi sebagai modal interpersonal yang dapat mendukung kenyamanan kerja. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan sosial, empati, dan pengendalian diri masih relevan untuk menciptakan suasana kerja harmonis.

Organisasi dapat memanfaatkan temuan ini untuk merancang program pelatihan yang lebih terintegrasi, yaitu menggabungkan peningkatan kompetensi emosional dengan pelatihan teknis, manajerial, dan komunikasi. Pendekatan holistik ini lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi formal.

Akhirnya, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan penting bagi pimpinan dalam melakukan evaluasi kebijakan peningkatan kepuasan kerja. Fokus peningkatan dapat diarahkan pada aspek-aspek yang lebih memberikan dampak signifikan, tanpa mengabaikan pentingnya kecerdasan emosional sebagai faktor pendukung dalam hubungan interpersonal dan stabilitas psikologis pegawai.

## 2) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

Hasil menunjukkan nilai koefisien 0,435, t-statistic 1,834, dan p-value 0,067. Meskipun menunjukkan arah positif, nilai tersebut belum mencapai tingkat signifikansi 5%, sehingga pengaruhnya tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja pegawai tidak dapat diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional belum secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

Kecerdasan emosional berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kemampuan mengelola emosi, memahami perasaan orang lain, serta mengendalikan reaksi emosional membantu pegawai bekerja lebih efektif. Farida Frihatini, (2024) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional mencakup lima aspek kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi internal, empati, dan keterampilan sosial yang seluruhnya mendukung kemampuan pegawai dalam berpikir jernih, merespons tekanan, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis. Dengan kecerdasan emosional yang baik, pegawai mampu menghindari konflik, beradaptasi dengan perubahan, serta mengambil keputusan yang tepat, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Aida et al., (2025) bahwa kecerdasan emosional membantu individu dalam memanfaatkan informasi emosional untuk memandu perilaku dan pemikiran selama bekerja. Pegawai yang mampu mengenali dan mengatur emosinya cenderung memiliki motivasi kerja tinggi, lebih mampu menyelesaikan tugas secara

produktif, serta menunjukkan inisiatif dalam pekerjaannya. Dalam konteks organisasi seperti lembaga keuangan atau pemerintahan, kecerdasan emosional menjadi elemen penting karena lingkungan kerja yang menuntut kemampuan interpersonal, komunikasi, dan daya tahan terhadap tekanan. Hal ini menjelaskan mengapa kecerdasan emosional sering ditemukan sebagai prediktor kuat kinerja pegawai.

Sebagian besar penelitian Indonesia menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Diansyah & Lazi, (2025) bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional pegawai, semakin baik kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas, berkomunikasi, serta menjaga stabilitas emosi dalam bekerja. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa pengelolaan emosi membantu meningkatkan konsentrasi, ketekunan, dan kualitas kerja.

Julian, (2021) kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ketika beban kerja sangat tinggi atau struktur organisasi terlalu kaku. Dalam kondisi seperti ini, kinerja pegawai justru lebih banyak dipengaruhi oleh faktor teknis, kompetensi kerja, dan dukungan organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan emosional dapat bervariasi tergantung konteks organisasi, beban tugas, serta karakteristik pekerjaan.

Temuan bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memprioritaskan pelatihan pengembangan emosional seperti emotional regulation, komunikasi interpersonal, dan stress management. Penguatan kecerdasan emosional tidak hanya meningkatkan kualitas hubungan kerja tetapi juga memperkuat kemampuan pegawai dalam menghadapi tekanan dan mengambil keputusan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Organisasi dapat menerapkan strategi seperti coaching, pelatihan kepemimpinan berbasis empati, dan penilaian kinerja yang memasukkan aspek kecerdasan emosional untuk memaksimalkan kontribusi pegawai. Pimpinan unit juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, mendorong komunikasi terbuka, dan memberikan ruang bagi pegawai untuk mengekspresikan pendapat secara konstruktif. Dengan demikian, peningkatan kecerdasan emosional tidak hanya memberikan manfaat individual tetapi juga mendorong budaya kerja yang sehat dan produktif.

3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

Hasil menunjukkan koefisien 0,358, t-statistic 1,969, dan p-value 0,049. Nilai  $p < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan pada taraf 5%. Dengan demikian, hipotesis bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai juga bersifat saling memperkuat. Pegawai yang memiliki kinerja baik umumnya merasakan kepuasan yang lebih tinggi karena keberhasilan dalam bekerja menumbuhkan rasa bangga, pengakuan, dan pencapaian diri (self-achievement). Menurut (Dwijayanti et al., 2025) menyatakan bahwa prestasi kerja yang diakui oleh organisasi akan meningkatkan kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Dalam konteks Kantor Perwakilan Bank Indonesia Gorontalo, pegawai yang berhasil mencapai target kerja, beradaptasi dengan sistem digital, dan menunjukkan kontribusi nyata dalam kolaborasi lintas unit cenderung memiliki tingkat kepuasan lebih tinggi dibandingkan mereka yang menghadapi hambatan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan umpan balik positif dan apresiasi terhadap kinerja pegawai sebagai sarana peningkatan kepuasan kerja.

Hasil temuan yang bertolak belakang menurut penelitian (Triarisky, 2023) menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak selalu berdampak signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Gorontalo. Meskipun sebagian pegawai memiliki kinerja tinggi, hal tersebut tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pegawai tetap dapat merasa kurang puas terkait beban kerja, komunikasi lintas unit, atau keseimbangan kerja-hidup, meskipun target kerja dan hasil tugas mereka telah tercapai.

Menurut penelitian (Praditya et al., 2025) untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara efektif, organisasi perlu melengkapi upaya peningkatan kinerja dengan perbaikan aspek struktural dan sistemik, seperti

distribusi beban kerja yang adil, komunikasi yang efektif antarunit, serta sistem penghargaan dan pengakuan yang transparan. Pendekatan holistik ini memastikan bahwa pencapaian kinerja dapat diterjemahkan menjadi kepuasan kerja yang nyata dan berkelanjutan.

Temuan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai memperkuat pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Implikasi teoritisnya adalah bahwa organisasi perlu memprioritaskan faktor-faktor pembentuk kepuasan seperti keadilan organisasi, kesempatan berkembang, dan kualitas supervisi. Secara manajerial, peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui sistem penilaian kinerja yang jelas, penghargaan yang adil, serta pemberian umpan balik konstruktif sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi.

Secara praktis, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui desain pekerjaan yang bermakna, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta memastikan komunikasi yang efektif di antara pimpinan dan pegawai. Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kualitas layanan, produktivitas, dan efisiensi kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja bukan hanya memberikan manfaat individual bagi pegawai, tetapi juga memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

#### 4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

Secara teoritis, kecerdasan emosional dapat memengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Namun berdasarkan hasil uji mediasi, nilai p-value berada jauh di atas 0,05. Dengan demikian, tidak terdapat pengaruh tidak langsung dari X1 terhadap Y2 melalui Y1.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai. Menurut (Rahmadiyah & Kuswinarno, 2024) pegawai yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, merasa puas terhadap pekerjaannya, dan pada akhirnya menunjukkan kinerja yang lebih baik. Menurut (Zahra Nurul Septila, 2025), kepuasan kerja menjadi jembatan penting yang mengubah potensi psikologis individu menjadi performa kerja nyata. Dalam konteks BI Gorontalo, pengembangan kecerdasan emosional tidak hanya akan meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi juga memperkuat motivasi intrinsik untuk berkinerja unggul melalui rasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya.

Hasil temuan yang bertolak belakang menurut penelitian (Hamdani et al., 2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Gorontalo. Meskipun pegawai memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi, hal ini tidak otomatis meningkatkan kepuasan kerja mereka, sehingga dampak tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui jalur kepuasan kerja menjadi tidak signifikan. Pegawai tetap dapat merasakan ketidakpuasan terkait beban kerja, komunikasi lintas unit, atau keseimbangan kerja-hidup, meskipun kemampuan emosional mereka baik.

Menurut penelitian (Purwanggono, 2016), untuk memaksimalkan kinerja pegawai, organisasi perlu mengombinasikan pengembangan kecerdasan emosional dengan perbaikan sistemik, seperti distribusi beban kerja yang adil, komunikasi efektif antarunit, serta sistem penghargaan dan pengakuan yang transparan, agar potensi mediasi kepuasan kerja dapat lebih optimal.

Temuan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja memiliki implikasi bahwa organisasi perlu memperkuat kedua aspek tersebut secara simultan. Secara teoritis, hasil ini mendukung pandangan bahwa proses psikologis seperti kepuasan kerja merupakan faktor penentu dalam hubungan antara kemampuan emosional dan kinerja. Secara manajerial, pimpinan organisasi perlu mendesain program penguatan kecerdasan emosional seperti pelatihan emotional regulation, komunikasi interpersonal, dan manajemen stres untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Secara praktis, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, supervisi yang mendukung, serta penghargaan terhadap kontribusi pegawai. Jika kecerdasan emosional sudah terbentuk, tetapi kepuasan kerja rendah, maka kinerja tidak akan optimal. Oleh karena itu,

penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa sistem kerja, budaya organisasi, dan beban pekerjaan mendukung terciptanya kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian, peningkatan kecerdasan emosional yang didukung oleh kepuasan kerja akan menghasilkan kinerja pegawai yang lebih efektif, produktif, dan berkelanjutan.

## 6. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun arah hubungan positif, namun kecerdasan emosional belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung karena nilai  $p$  berada di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan mengenali, mengendalikan, dan mengekspresikan emosi belum cukup menjadi faktor utama yang mendorong pencapaian kinerja dalam konteks pekerjaan yang sangat teknis dan berbasis regulasi seperti di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. Namun demikian, kecerdasan emosional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, lebih mampu mengelola tekanan, serta memiliki harmoni dalam hubungan kerja sehari-hari. Kondisi emosional yang stabil dan positif tersebut berkontribusi terhadap terciptanya kepuasan kerja. Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier, cenderung menunjukkan komitmen, motivasi, dan kualitas kerja yang lebih baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran sebagai variabel intervening (mediator) yang menghubungkan kecerdasan emosional dengan kinerja pegawai. Kecerdasan emosional meningkatkan kepuasan kerja, dan melalui meningkatnya kepuasan tersebut, kinerja pegawai juga ikut meningkat. Artinya, pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja lebih efektif ketika disalurkan melalui peningkatan kepuasan kerja, bukan melalui jalur langsung. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan kecerdasan emosional tetap penting, tetapi dampaknya pada kinerja hanya akan optimal bila organisasi juga memastikan terciptanya lingkungan kerja yang memuaskan, nyaman, dan mendukung kesejahteraan psikologis pegawai.

## Referensi

1. Addin, S. (2022). Jurnal Mitra Manajemen ( JMM Online ). *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(10), 718–735. <http://ejournalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/578/509>
2. Adriansyah, M. F. (2025). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan di PT. Sinar Sosro Deli Serdang*. [https://repositori.uma.ac.id/jspui/handle/123456789/27116%0Ahttps://repositori.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/27116/1/208600108-Muhammad Fikri Adriansyah - Fulltext.pdf](https://repositori.uma.ac.id/jspui/handle/123456789/27116%0Ahttps://repositori.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/27116/1/208600108-Muhammad%20Fikri%20Adriansyah-Fulltext.pdf)
3. Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (2024). *Determinasi Kinerja*. CV. Gita Lentera. <https://books.google.co.id/books?id=hmUjEQAAQBAJ>
4. AHMAD, F. R. (2025). *PENGARUH KELELAHAN EMOSIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PEGAWAI DI PLTG MPP TARAHAH LAMPUNG DALAM PERSPEKTIF BISNIS ISLAM*. UIN Raden Intan Lampung.
5. Aida, I. N., Muhammad, F., & Anjani, A. D. (2025). Emotional Intelligence in Managerial Economic Decision-Making. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 52–63.
6. Aisyah, A., Magdalena, N. M., Sihombing, S. B., & Afnira, E. (2024). Penerapan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja ASN. *Birokrasi: Jurnal Ilmu Hukum Dan Tata Negara*, 2(3), 221–237.
7. Aji, I. M., Faruq, U., Zaenuri, F. A., Han, M. F. kamal, Sisiawan, R., & Fatimah, N. (2025). *Peran Employee Engagement terhadap Produktivitas Karyawan*. 2(4), 311–321.
8. Akbar, A., Ali, A., & AR, N. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Makassar. *Indonesian Journal of Business Economics and Management*, 2(1), 33–41. <https://doi.org/10.57152/ijbem.v2i1.660>
9. Akbar, M. R. (2023). *Kinerja dan kecerdasan karyawan: Peran kecerdasan dalam meningkatkan kinerja karyawan di era digital*.
10. Akbar, T., Rohman, A., Oruw, A., & Mulyadi, E. (2025). Dampak Kecerdasan Emosional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Teknologi Dan Bisnis Cerdas*, 1(2), 60–72.
11. Alla, A., Maryani, D., & Marwan, J. (2025). PENGARUH PROFESIONALISME KERJA DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI ERA DIGITAL PADA SENTRA" MULYA JAYA" JAKARTA. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 13(2).
12. Andriani, C. (2020). *Pemberian Kompensasi, Pelatihan Kerja dan Kepuasan Kerja Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan*.
13. Anggraini, D., Nasution, M. I., & Prayogi, M. A. (2023). Optimalisasi Kinerja Pegawai: Stres Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(2), 170–198.
14. Anwar, S. M. K. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Gorontalo. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu*, 3(4), 2825–2834.
15. ARIFIN, A. (2019). *INTERAKSI KECERDASAN EMOSIONAL DENGAN ANTESEDEN MOTIVASI KERJA DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH DI PROVINSI GORONTALO*. Universitas Hasanuddin.