

Determinants of Employee Performance: The Role of Emotional Intelligence, Compensation, and Job Satisfaction

Nichilya Asyfia¹, Diesyana Ajeng Pramesti^{1,2*}, Ridha Indra Pribadi Tombolotutu²

¹Manajemen/ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia

²Magister Manajemen dan Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas

Muhammadiyah Magelang, Indonesia

*diesyana.ajeng@unimma.ac.id

ABSTRACT

Employee performance remains a crucial issue for organizations, particularly in labor-intensive industries that rely on consistency, emotional stability, and fair reward systems to achieve operational targets. This study investigates the influence of emotional intelligence and compensation on employee performance, with job satisfaction positioned as a mediating variable at CV Decorus Temanggung. The research was motivated by the need to understand why employee performance may not always improve directly through individual emotional capability, but rather through employees' psychological evaluation of their work experience. A quantitative approach was employed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Data were collected from 112 employees through questionnaires and analyzed using SmartPLS. The findings reveal that emotional intelligence does not directly influence employee performance, but it has a positive and significant effect on job satisfaction. Compensation has a positive and significant effect on both job satisfaction and employee performance. Furthermore, job satisfaction significantly improves employee performance and plays an important mediating role in the proposed model. Specifically, job satisfaction fully mediates the relationship between emotional intelligence and employee performance, while partially mediating the relationship between compensation and employee performance. These results indicate that emotional intelligence contributes to performance when it is translated into a higher level of job satisfaction, whereas compensation influences performance both directly and indirectly. The study highlights the importance of developing fair compensation policies, strengthening emotional management, and creating a satisfying work environment as integrated strategies to enhance employee performance.

Keywords: *emotional intelligence; compensation; employee performance; job satisfaction.*

Faktor-Faktor Penentu Kinerja Karyawan: Peran Kecerdasan Emosional, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan isu penting bagi organisasi, khususnya pada perusahaan yang sangat bergantung pada konsistensi kerja, kestabilan emosional, dan sistem imbalan yang adil dalam mencapai target operasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada CV Decorus Temanggung. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya memahami bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak selalu terjadi secara langsung melalui kemampuan emosional individu, tetapi dapat terbentuk melalui persepsi positif karyawan terhadap pengalaman kerjanya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 112 karyawan dan dianalisis

menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta berperan sebagai variabel mediasi dalam model penelitian. Secara spesifik, kepuasan kerja memediasi secara penuh hubungan antara kecerdasan emosional dan kinerja karyawan, serta memediasi secara parsial hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional akan lebih efektif mendorong kinerja apabila mampu meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan kompensasi dapat memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya perusahaan dalam merancang sistem kompensasi yang adil, mengembangkan pengelolaan emosional karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sebagai strategi terpadu untuk memperkuat kinerja karyawan.

Kata Kunci: kecerdasan emosional; kompensasi; kinerja karyawan; kepuasan kerja.

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi (Maryam et al., 2025). Namun, data internal CV Decorus Temanggung menunjukkan adanya penurunan jumlah karyawan dengan kategori kinerja baik dan sangat baik pada tahun 2024 dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi ini mengindikasikan perlunya identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan agar perusahaan dapat mempertahankan produktivitas dan daya saingnya. Berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasnah et al., (2024) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil yang berbeda ditemukan pada variabel kompensasi, di mana Hasnah et al., (2024) menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja, sementara menemukan pengaruh negatif (Navila & Kurniawati, 2025). Temuan yang tidak konsisten tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut masih memerlukan penelitian lebih lanjut. Salah satu aspek yang belum banyak mendapat perhatian adalah peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berpotensi menjelaskan bagaimana kecerdasan emosional dan kompensasi dapat mempengaruhi kinerja secara tidak langsung. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan model yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan tersebut pada konteks CV Decorus Temanggung. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, menguji pengaruh keduanya terhadap kepuasan kerja, serta menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan penelitian manajemen sumber daya manusia dan menjadi dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan teori atribusi sebagai kerangka utama untuk memahami perilaku individu di tempat kerja. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang menafsirkan penyebab suatu perilaku, baik yang berasal dari faktor internal (sifat, kemampuan, usaha pribadi) maupun faktor eksternal (situasi, tekanan lingkungan, kebijakan organisasi) (Yuliana et al., 2025). Dalam konteks organisasi, teori atribusi digunakan untuk menganalisis bagaimana karyawan memaknai perlakuan yang mereka terima termasuk kecerdasan emosional dan kompensasi yang pada akhirnya membentuk kepuasan kerja dan memengaruhi kinerja secara keseluruhan (Hu et al., 2025). Kinerja karyawan didefinisikan sebagai cerminan kontribusi nyata individu terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang mencakup aspek kehadiran, kualitas, kuantitas kerja, serta sikap terhadap lingkungan kerja (Pradhan & Jena, 2017). Kecerdasan emosional merupakan kemampuan mengenali dan mengelola emosi diri maupun orang lain, yang berperan penting dalam memotivasi diri, mengatasi tekanan, dan membangun kerja sama. Kompensasi dipahami sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi karyawan yang, ketika dirasakan adil, mendorong loyalitas dan produktivitas (Subarjo, 2015). Kepuasan kerja sendiri merupakan hasil evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, yang meningkat ketika ekspektasi mereka terpenuhi oleh kondisi kerja yang ada.

Studi Yuniarti (2015) dan Ramadhanty & Muafi (2023) yang menemukan pengaruh positif signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Indripriarko & Aima, 2022), meskipun Widhiyasa & Sanica (2024) menemukan hasil yang bervariasi bahkan ada yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan atau negatif antara kecerdasan emosional maupun kompensasi terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya gap penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait konsistensi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan teori atribusi, cara seseorang memahami penyebab suatu perilaku baik dari faktor internal maupun eksternal turut membentuk sikap dan responsnya di tempat kerja, termasuk dalam hal kinerja dan kepuasan kerja. Kecerdasan emosional, sebagai kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri maupun orang lain, membantu karyawan menghadapi tekanan dan tuntutan pekerjaan secara lebih adaptif karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung melakukan atribusi internal atas kegagalan yang dihadapi, sehingga mendorong perbaikan diri, peningkatan kinerja, sekaligus rasa puas terhadap pekerjaannya (Miao et al., 2017). Hal ini didukung oleh penelitian Iskandar et al., (2026) yang menemukan pengaruh positif kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan, serta Khraim, (2023) yang menunjukkan pengaruh positifnya terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain, kompensasi berperan sebagai bentuk umpan balik atas kontribusi karyawan ketika imbalan yang diterima dirasa sepadan dengan usaha yang diberikan, karyawan cenderung melakukan atribusi internal yang memperkuat motivasi, rasa memiliki terhadap pekerjaan, kepuasan kerja, dan pencapaian kinerja yang optimal. Temuan ini konsisten dengan

penelitian [Chen et al., \(2023\)](#) dan [Rahmad et al., \(2022\)](#) terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, serta [Amindrawati et al., \(2025\)](#) terkait pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Maka dirumuskan hipotesis:

H1: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H4: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang menjembatani bagaimana persepsi karyawan terhadap kondisi kerja diterjemahkan menjadi perilaku dan hasil kerja nyata. Dalam kerangka teori atribusi, karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung mengaitkan kepuasan tersebut dengan faktor internal, seperti kemampuan dan usaha pribadi dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, sehingga mendorong motivasi untuk bekerja lebih optimal. Kepuasan kerja yang tinggi juga menumbuhkan sikap loyal, semangat kerja, serta komitmen terhadap organisasi, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja. [Iskandar et al., \(2026\)](#) dan [Khraim, \(2023\)](#) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Maka dirumuskan hipotesis:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada CV Decorus Temanggung dengan populasi seluruh karyawan perusahaan. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pedoman SEM yang menyarankan ukuran sampel sebesar 5 sampai 9 kali jumlah indikator penelitian (Hasnah et al., 2024). Penelitian ini menggunakan 16 indikator, sehingga jumlah sampel dihitung sebagai berikut:

$n = \text{jumlah sampel}$

$n = (7 \times \text{jumlah indikator})$

$n = (7 \times 16)$

$n = 112$

Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 112 responden. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Instrumen penelitian menggunakan skala likert lima poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju sampai dengan 5 = Sangat Setuju. Variabel yang diteliti meliputi kecerdasan emosional dan kompensasi

sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel secara simultan, termasuk pengujian pengaruh mediasi (Hair et al., 2021). Tahapan analisis meliputi pengujian outer model dan inner model. Pengujian outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Selanjutnya, pengujian inner model digunakan untuk mengevaluasi kelayakan model struktural melalui nilai *R-Square* dan *Goodness of Fit (GoF)*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian

Setelah data diperoleh maka dilakukan olahdata menggunakan SEM-PLS dan mendapatkan hasil sebagai berikut:

A. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Ket
Kecerdasan emosional	KE1	0.821	Valid dan Reliabel
	KE2	0.817	Valid dan Reliabel
	KE3	0.836	Valid dan Reliabel
	KE4	0.887	Valid dan Reliabel
	KE5	0.889	Valid dan Reliabel
Kompensasi	KO1	0.812	Valid dan Reliabel
	KO2	0.859	Valid dan Reliabel
	KO3	0.882	Valid dan Reliabel
	KO4	0.869	Valid dan Reliabel
Kinerja karyawan	KK1	0.806	Valid dan Reliabel
	KK2	0.843	Valid dan Reliabel
	KK3	0.870	Valid dan Reliabel
	KK4	0.806	Valid dan Reliabel
Kepuasan kerja	KPK1	0.789	Valid dan Reliabel
	KPK2	0.851	Valid dan Reliabel
	KPK3	0.838	Valid dan Reliabel
	KPK4	0.838	Valid dan Reliabel
	KPK5	0.793	Valid dan Reliabel

Sumber; Data Primer yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel 1 nilai *outer loadings* untuk setiap indikator pada semua variabel sudah memenuhi syarat *convergent validity*, yaitu nilai *outer loadings* lebih dari 0,7. Hal

tersebut menunjukkan bahwa semua indikator dalam penelitian, mulai dari indikator variabel kinerja karyawan, kecerdasan emosional, kompensasi, hingga kepuasan kerja, dinyatakan valid karena nilainya lebih besar dari 0,7.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Ket
Kecerdasan Emosional	0.904	0.929	Reliabel
Kompensasi	0.878	0.916	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.851	0.900	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.880	0.912	Reliabel

Sumber; Data primer diolah (2026)

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa semua variabel dalam penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,7. Begitu juga dengan nilai *composite reliability* yang menunjukkan hasil baik, dimana semua nilainya berada diatas batas minimum 0,7. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian bersifat reliabel atau dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

B. Uji Model Struktural (Inner Model)

1. Uji *R-Square*

Tabel 3. Uji *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.671	0.662
Kepuasan Kerja	0.683	0.678

Sumber; Data primer diolah (2026)

Nilai *R-Square adjusted* pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,662 dan kepuasan kerja sebesar 0,678, menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan masing-masing variabel dependen sebesar 66,2% dan 67,8%. Kedua nilai tersebut tergolong dalam kategori moderat.

2. Uji Goodness of Fit (GoF)

Tabel 4. Hasil Uji *Standardized Root Mean Square* (SRMR) DAN NFI

	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.054
NFI	0.862

Sumber; Data primer diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4 tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai *Standardized Root Mean Square* (SRMR) sebesar 0,054 yang berarti model dapat dikatakan cocok (fit) dan dapat

diterima. Selain itu, nilai *Normed Fit Index* (NFI) sebesar 0,862 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik, karena mendekati nilai 1.

C. Uji Hipotesis

1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Tabel 5. Hasil Uji *Direct Effect*

	Hipotesis	<i>Original sample (O)</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>	Ket
H.1	Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan	0.195	1.665	0.096	Tidak Terdukung
H.2	Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	0.360	2.669	0.008	Terdukung
H.3	Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	0.394	3.976	0.000	Terdukung
H.4	Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja	0.464	4.746	0.000	Terdukung
H.5	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.319	3.032	0.002	Terdukung

Sumber: Data primer diolah (2026)

a. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.195 dengan nilai *t-statistic* sebesar 1.665 ($<1,96$) dan *p-value* sebesar 0.096 ($>0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis tidak terdukung.

b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.360 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2.669 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0.008 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis terdukung.

c. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.394 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3.976 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0.000 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti hipotesis terdukung.

d. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.464 dengan nilai *t-statistic* sebesar 4.746 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0.000 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti hipotesis terdukung.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji diperoleh koefisien parameter 0.319 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3.032 ($>1,96$) dan *p-value* sebesar 0.002 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis terdukung.

2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tabel 6. Hasil Uji *Indirect Effect*

Hipotesis	<i>Original sample (O)</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P values</i>	Ket
H.6 KE -> KPK -> KK	0.126	2.461	0.014	Terdukung
H.s KO -> KPK -> KK	0.148	2.353	0.019	Terdukung

Sumber: Data primer diolah (2026)

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi penuh (*full mediation*) pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan maupun pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Decorus Temanggung. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam mengenali, mengelola, dan mengendalikan emosi belum secara langsung mampu meningkatkan hasil kerja yang ditunjukkan melalui kinerja. Berdasarkan Teori Atribusi, kecerdasan emosional merupakan faktor internal yang dapat memengaruhi perilaku individu. Namun, dalam konteks penelitian ini, faktor internal tersebut belum cukup kuat untuk menghasilkan peningkatan kinerja tanpa adanya faktor lain yang mendukung.

Sharmin et al., (2024) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu mengelola tekanan kerja, mengendalikan emosi, membangun kerja sama, serta berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja maupun atasan. Kemampuan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan pencapaian tujuan organisasi, sehingga kecerdasan emosional dipandang sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Hasnah et al., (2024) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan

hasil tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik pekerjaan dan lingkungan organisasi yang berbeda. Pada CV Decorus Temanggung, pencapaian kinerja kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat eksternal, seperti sistem kompensasi, kondisi kerja, dan kepuasan kerja dibandingkan kemampuan emosional individu.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Kompensasi yang diberikan secara adil mampu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta dorongan karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan perlu disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang mereka jalankan. Pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, serta motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hubungan antara karyawan dan perusahaan, kompensasi menjadi salah satu faktor yang berperan penting karena mencerminkan penghargaan atas kontribusi yang diberikan [Efendi et al., \(2024\)](#). Ketika kompensasi sejalan dengan beban kerja yang diterima, karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian [Apriyanti et al., \(2021\)](#) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam perspektif Teori Atribusi, kompensasi merupakan faktor eksternal yang dapat membentuk perilaku kerja individu. Ketika karyawan merasa bahwa penghargaan yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan, maka mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan sistem kompensasi yang kompetitif guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mampu mengelola emosinya dengan baik cenderung lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja, menjalin hubungan interpersonal yang harmonis, serta mampu mengatasi tekanan pekerjaan sehingga merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

Karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kemampuan mengelola emosi, menyelesaikan konflik, mengambil keputusan secara efektif, serta membangun hubungan kerja yang harmonis [Navya & Chandrahasa, \(2025\)](#). Kemampuan tersebut membuat karyawan lebih mampu menikmati pekerjaannya dan merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Temuan ini mendukung penelitian [Hasnah et al., \(2024\)](#) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan Teori Atribusi, kemampuan individu dalam mengelola faktor-faktor internal seperti emosi akan memengaruhi cara individu menilai dan merespons kondisi pekerjaan. Oleh karena itu,

semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan, semakin positif pula persepsi mereka terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian imbalan yang sesuai dengan beban kerja dan kontribusi karyawan mampu meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai atas usaha dan hasil kerjanya (Katabalo & Mwita, 2024). Selain memenuhi kebutuhan finansial, kompensasi juga mencerminkan bentuk penghargaan organisasi yang mendorong munculnya perasaan puas terhadap pekerjaan.

Hasil tersebut sejalan dengan pendapat Hasnah et al., (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian Hasnah et al., (2024) juga menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa kebutuhan ekonomi dan penghargaan atas hasil kerjanya terpenuhi, maka mereka akan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap perusahaan sehingga tingkat kepuasan kerja meningkat.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta mampu menyelesaikan tugas dengan lebih baik.

Kepuasan kerja menjadi aset strategis bagi organisasi karena mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Organisasi yang menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan pengembangan karier, penghargaan atas kinerja, serta umpan balik yang konstruktif akan lebih mampu menciptakan kepuasan kerja. Kondisi tersebut mendorong karyawan bekerja lebih produktif, meningkatkan kualitas hasil kerja, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan organisasi (Panda et al., 2025).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Hasnah et al., (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan Teori Atribusi, kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi individu terhadap kondisi kerja yang kemudian memengaruhi perilaku dan hasil kerja yang ditunjukkan. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional tidak dapat secara langsung meningkatkan kinerja, namun terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki kemampuan mengelola emosi dengan baik akan merasa lebih nyaman dan puas dalam bekerja, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara faktor internal maupun eksternal dengan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan temuan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya perlu memperhatikan aspek kompensasi yang adil, tetapi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengelolaan emosi dan kesejahteraan psikologis karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja secara optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada CV Decorus Temanggung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, namun dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sementara itu, kompensasi terbukti menjadi faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan serta mampu meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh kecerdasan emosional maupun kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam mengelola emosi atau oleh pemberian kompensasi semata, tetapi juga oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor strategis yang menghubungkan faktor internal dan faktor eksternal dalam membentuk kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat Teori Atribusi yang menjelaskan bahwa perilaku dan kinerja individu dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang kemudian membentuk persepsi serta sikap kerja karyawan.

Kontribusi penelitian ini terletak pada pembuktian peran penting kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara kecerdasan emosional, kompensasi, dan kinerja karyawan pada industri furnitur. Secara praktis, perusahaan perlu mengembangkan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengelolaan emosi positif agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat dan berdampak pada perbaikan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, atau lingkungan kerja. Selain itu, penggunaan metode penelitian yang lebih beragam dan cakupan objek penelitian yang lebih luas dapat dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amindrawati, T., Bodroastuti, T., & Ginanjar, R. (2025). Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 9(1), 74–87. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v9i1.10761>
- Apriyanti, Hidayat, M., & Daud, A. (2021). *PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI*. 2(September), 381–392.
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1039375. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375>
- Efendi, M. R., Suhaeli, D., & Pramesti, D. A. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. 3(2), 89–106. <https://doi.org/10.31603/bmar.v3i2.7670>
- Edy, M., & Pamungkas, S. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. 3(10), 1865–1879.
- Fahira, K. T., & Yasin, R. M. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 1–19. <https://doi.org/10.38043/jimb.v6i2.3187>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*, BP Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hasnah, M. F., Ramdhani, M. Y. H. A., Bilisani, M. A., Yudhistira, M. K. H., & Purnawijaya, B. M. (2024). Pengaruh Viral Marketing dan Brand Image terhadap

- Keputusan Pembelian Kahf di Tiktok Shop. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian Journal of Marketing Science)*, 23(3), 257–265. <https://doi.org/10.14710/jspi.v23i3.257-265>
- Hu, D., Oh, I., & Agolli, A. (2025). A Meta-Analysis of Employee HR Attributions and Their Relationships With Employee-Perceived High-Performance Work Systems and Employee Outcomes. *Human Resource Management*, 64(5), 1281–1303. <https://doi.org/10.1002/hrm.22309>
- Indripriarko, G., & Aima, M. H. (2022). Effect of Work Environment and Compensation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(2). <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i02.249>
- Iskandar, D. S., Widiastini, N. M. A., & Suarmanayasa, I. N. (2026). THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, WORK STRESS, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT KPKNL DENPASAR. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 9(2), 12832–12849. <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i2.9951>
- Katabalo, C. V., & Mwita, K. M. (2024). *The Role of Compensation on Job Satisfaction , Employee Performance and Organisational Performance (i) To examine the role of compensation on job satisfaction (ii) To examine the role of compensation on employee performance (iii) To examine the role of compensation on organisational performance*. 4(1), 137–148.
- Khraim, H. (2023). The impact of emotional intelligence on job performance at private hospitals: The moderating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 459–470. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.39](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.39)
- Maryam, R. S., Muhdiyanto -Muhdiyanto, & Pramesti, D. A. (2025). The Role of Job Insecurity, Workplace Bullying, and Work”Family Conflict on Turnover Intention. *Borobudur Management Review*, 5(2). <https://doi.org/10.31603/bmar.v5i2.11812>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Navila, N., & Kurniawati, D. T. (2025). The effect of workplace environment and compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable; study on employees of Permuda Tirta Kanjuruhan Regency, Malang. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 14(3), 114–123. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i3.4204>
- Navya, S. T., & Chandrasasa, R. (2025). *The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction Among Bank Employees: An Empirical Analysis*. 15(4), 1–7.
- Panda, R. K., Raghav, A. S., Rukadikar, C., & Tathagat, T. (2025). *Exploring The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Performance: A Meta-Analysis*. 10(3), 1439–1451.

- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rahmad, Harmen, H., & Sakir, A. (2022). THE EFFECT OF MOTIVATION AND PERCEPTION OF COMPENSATION FAIRNESS ON PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION ON HOTEL EMPLOYEES IN BANDA ACEH. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 05(01), 62–74. <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2022.3358>
- Ramadhanty, F. A., & Muafi, M. (2023). The Effect of Emotional Intelligence and Mental Health Towards Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Telaah Bisnis*, 24(1), 26. <https://doi.org/10.35917/tb.v24i1.357>
- Sharmin, S., Kalam, F. A., Islam, A. T. M. F., Ul, R., & Aubhi, H. (2024). *Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance: A Bibliometric Approach*. 243–262. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.122013>
- Subarjo, S. (2015). MEDIASI MOTIVASI KERJA TERHADAP HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI DAN KINERJA PADA PERUSAHAAN GARMEN DI WILAYAH SLEMAN. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 13(2), 150–161.
- Utama, D. P., & Hasan, H. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Teamwork, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Generasi Z di Pekanbaru. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1036. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3385>
- Widhiyasa, I. P. A., & Sanica, I. G. (2024). The Role of Motivation in Mediating the Relationship of Emotional Intelligence in Leadership, Compensation, Work Environment to Performance. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(08), 7056–7170. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i08.em17>
- Yuliana, I., Zuhriyah, E., & Pramesti, D. A. (2025). The Effect of Job Involence and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediating Variable. *Borobudur Management Review*, 5(1), 83–102. <https://doi.org/10.31603/bmar.v5i1.7679>
- Yuniarti, Y. (2015). Pengaruh Emosional Terhadap Kinerja Pegawai. *Al-Hiwar Jurnal Ilmu Dan Teknik Dakwah*, 3. <https://doi.org/10.18592/al-hiwar.v3i6.1209>