

Motivasi Kerja dan Kecerdasan Emosional sebagai Prediktor Kepuasan Kerja Karyawan Swasta di Surabaya

Siti Izatus Sholiha¹, M. Fahrizal Maulana², Siti Mahmudah³, Agustina Dianova⁴

Politeknik NSC Surabaya

agustinadianova01@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of work motivation and emotional intelligence on job satisfaction among employees of private companies in Surabaya, both partially and simultaneously. The study employed a quantitative explanatory design. Primary data were collected through a five-point Likert-scale online questionnaire from 76 employees who met the inclusion criteria of working for a private company in Surabaya and having at least one year of work experience. The data were analyzed using descriptive statistics, validity and reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression with SPSS. The results show that work motivation has a positive but non-significant effect on job satisfaction ($B = 0.150$; $\beta = 0.213$; $p = 0.094$). In contrast, emotional intelligence has a positive and significant effect on job satisfaction ($B = 0.767$; $\beta = 0.593$; $p < 0.001$). Simultaneously, work motivation and emotional intelligence significantly explain job satisfaction ($F = 54.867$; $p < 0.001$). The coefficient of determination (R^2) of 0.601 indicates that 60.1% of the variance in job satisfaction is explained by the two predictors. These findings indicate that emotional intelligence is the more prominent predictor of job satisfaction in this sample and underline the importance of employees' emotional-management capabilities in creating positive work experiences.

Keywords: *Job Satisfaction; Work Motivation; Emotional Intelligence*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan swasta di Kota Surabaya, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring berskala Likert lima poin kepada 76 karyawan yang memenuhi kriteria, yaitu bekerja pada perusahaan swasta di Kota Surabaya dan memiliki masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, serta regresi linear berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja ($B = 0,150$; $\beta = 0,213$; $p = 0,094$). Sebaliknya, kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($B = 0,767$; $\beta = 0,593$; $p < 0,001$). Secara simultan, motivasi kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($F = 54,867$; $p < 0,001$). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,601 menunjukkan bahwa 60,1% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen. Temuan ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional merupakan prediktor yang lebih menonjol dalam menjelaskan kepuasan kerja pada sampel penelitian serta menegaskan pentingnya kemampuan pengelolaan emosi dalam membentuk pengalaman kerja yang positif.

Kata kunci: *Kepuasan Kerja; Motivasi Kerja; Kecerdasan Emosional*

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan sumber daya strategis yang menentukan keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, organisasi tidak hanya dituntut meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan pengalaman kerja yang mendukung kepuasan karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi individu terhadap pekerjaan dan berbagai aspek yang menyertainya, seperti pekerjaan itu sendiri, imbalan, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja (Watson et al., 1985). Evaluasi yang positif dapat mendorong sikap kerja yang konstruktif, sedangkan ketidakpuasan berpotensi berkaitan dengan rendahnya keterlibatan dan menurunnya kualitas perilaku kerja. Karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kota Surabaya merupakan konteks yang relevan untuk mengkaji kepuasan kerja karena memiliki basis tenaga kerja yang besar dan struktur pekerjaan yang didominasi sektor jasa. Berdasarkan Survei Angkatan Kerja Nasional Agustus 2024, terdapat 1.545.055 penduduk yang bekerja di Kota Surabaya dan 872.509 orang atau 56,47% di antaranya berstatus buruh/karyawan/pegawai. Proporsi tersebut menurun dibandingkan 2023, sedangkan proporsi pekerja pada kegiatan formal juga mengalami perubahan (Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2025a). Pada Agustus 2025, jumlah angkatan kerja Surabaya mencapai 1,64 juta orang; sekitar 948 ribu orang atau 60,73% penduduk bekerja berada pada kegiatan formal, dan 80,01% penduduk bekerja berada pada sektor jasa (Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2025b). Dinamika tersebut menunjukkan pentingnya memahami faktor psikologis dan motivasional yang dapat memengaruhi pengalaman kerja karyawan pada lingkungan kerja perkotaan yang heterogen.

Salah satu faktor yang berpotensi membentuk kepuasan kerja adalah motivasi kerja. Motivasi berkaitan dengan dorongan yang mengarahkan individu untuk mengalokasikan energi, mempertahankan usaha, dan mencapai tujuan pekerjaan. Pemenuhan kebutuhan dasar dan kebutuhan psikologis di tempat kerja dapat memengaruhi dorongan tersebut serta evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya (Watson et al., 1985; Xu et al., 2022). Dalam konteks empiris, Maulidiyah et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Alfatunnisah et al. (2026) menemukan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kesesuaian antara kebutuhan karyawan, penghargaan, kondisi kerja, dan dukungan organisasi dapat memperkuat evaluasi positif terhadap pekerjaan.

Selain motivasi kerja, kecerdasan emosional merupakan faktor individual yang penting dalam menjelaskan pengalaman karyawan di tempat kerja. Kecerdasan emosional mencakup kemampuan mengenali emosi diri, mengendalikan respons emosional, memotivasi diri, memahami emosi orang lain, dan membangun hubungan sosial secara efektif (Goleman, 1995). Kemampuan tersebut membantu individu menghadapi tekanan, konflik interpersonal, dan tuntutan pekerjaan secara lebih

adaptif. Meta-analisis Doğru (2022) terhadap 74 sampel independen menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada konteks organisasi di Indonesia, Alfatusnisah et al. (2026) juga menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Secara konseptual, motivasi kerja dan kecerdasan emosional dapat menjelaskan kepuasan kerja melalui mekanisme yang berbeda tetapi saling melengkapi. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dorongan untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan, sedangkan kecerdasan emosional berkaitan dengan kapasitas individu untuk mengelola reaksi emosional dan hubungan interpersonal. Karyawan yang memiliki dorongan kerja memadai tetapi kurang mampu mengelola emosi dapat tetap mengalami kesulitan dalam menghadapi tekanan atau konflik. Sebaliknya, kemampuan emosional yang baik dapat membantu karyawan mempertahankan respons yang konstruktif ketika menghadapi ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi kerja. Oleh karena itu, pengujian kedua variabel secara bersamaan dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai variasi kepuasan kerja.

Meskipun secara teoritis kedua variabel tersebut relevan, hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya konsisten. Pada hubungan motivasi kerja dan kepuasan kerja, hasil studi sebelumnya menemukan pengaruh positif dan signifikan (Alfatusnisah et al., 2026; Maulidiyah et al., 2024), sedangkan Khoir dan Mahmudah (2025) menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Inkonsistensi juga terlihat pada kecerdasan emosional. Doğru (2022) menunjukkan hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja secara meta-analitik, dan Alfatusnisah et al. (2026) menemukan pengaruh positif dan signifikan; namun temuan lain membuktikan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada konteks sampel tertentu (Aprilianti & Dewanto, 2023; Utama & Hasan, 2024). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh motivasi kerja dan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja dapat bergantung pada karakteristik organisasi, pekerjaan, dan responden.

Berdasarkan kesenjangan empiris tersebut, penelitian ini memperluas konteks kajian dengan melibatkan karyawan dari berbagai perusahaan swasta di Kota Surabaya, bukan hanya satu organisasi atau satu sektor usaha. Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja, serta menguji pengaruh kedua variabel tersebut secara simultan. Secara teoritis, penelitian diharapkan memperkaya bukti empiris mengenai peran faktor motivasional dan emosional dalam menjelaskan kepuasan kerja. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih memperhatikan pemenuhan kebutuhan karyawan sekaligus penguatan kemampuan pengelolaan emosi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan dilakukan pada karyawan perusahaan swasta di Kota Surabaya. Populasi target penelitian adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta di Kota Surabaya. Pemilihan responden dilakukan secara purposif berdasarkan dua kriteria, yaitu (1) bekerja pada perusahaan swasta di Kota Surabaya dan (2) memiliki masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun. Berdasarkan proses pengumpulan data diperoleh 76 responden yang memenuhi kriteria dan dapat dianalisis. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan Google Form. Setiap item diukur dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Variabel motivasi kerja diukur berdasarkan lima aspek kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kelima aspek tersebut mengacu pada hierarki kebutuhan Maslow yang menjelaskan bahwa perilaku individu didorong oleh upaya pemenuhan kebutuhan dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri (Maslow, 1943). Pengukuran kebutuhan tersebut juga dikembangkan dalam penelitian Mahmudah (2018) pada konteks organisasi dan digunakan dalam penelitian selanjutnya untuk mengukur motivasi kerja karyawan (Khoir & Mahmudah, 2025; Maulidiyah et al., 2024).

Variabel kecerdasan emosional diukur berdasarkan lima aspek, yaitu pengenalan diri (*self-awareness*), pengendalian diri (*self-regulation*), motivasi diri (*self-motivation*), empati (*empathy*), dan keterampilan sosial (*social skills*). Dimensi tersebut mengacu pada model kecerdasan emosional (Goleman, 1995), yang menekankan kemampuan individu untuk mengenali dan mengelola emosi diri sekaligus memahami serta membangun hubungan efektif dengan orang lain. Lima dimensi tersebut juga digunakan secara empiris oleh Ismail et al. (2020). Relevansi konstruk ini dalam konteks kerja diperkuat oleh meta-analisis Doğru (2022), yang menunjukkan keterkaitan kecerdasan emosional dengan berbagai luaran karyawan, termasuk kepuasan kerja.

Variabel kepuasan kerja diukur berdasarkan lima aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri, upah atau imbalan, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Kelima aspek tersebut sejalan dengan dimensi *Job Descriptive Index* yang mencakup *work itself*, *pay*, *promotion*, *supervision*, dan *co-workers* (Watson et al., 1985). Pengukuran dengan aspek yang sama juga digunakan oleh Maulidiyah et al. (2024), sedangkan Khoir dan Mahmudah (2025) menggunakan aspek yang serupa dengan menambahkan kondisi kerja sebagai salah satu indikator kepuasan kerja.

Data dianalisis menggunakan SPSS melalui statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan regresi linear berganda. Uji asumsi klasik mencakup uji normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk melihat pengaruh parsial, uji F untuk menilai pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui proporsi variasi kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh motivasi kerja dan kecerdasan emosional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Penelitian melibatkan 76 responden. Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 44 orang (57,9%), sedangkan laki-laki sebanyak 32 orang (42,1%). Berdasarkan status pernikahan, 57 responden (75,0%) belum menikah, 18 responden (23,7%) sudah menikah, dan 1 responden (1,3%) berstatus cerai. Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun, yaitu 54 orang (71,1%); 9 orang (11,8%) memiliki masa kerja 3-5 tahun; 7 orang (9,2%) memiliki masa kerja 5-8 tahun; dan 6 orang (7,9%) memiliki masa kerja lebih dari 8 tahun. Berdasarkan besaran gaji, 26 responden (34,2%) memperoleh gaji kurang dari Rp2 juta, 15 responden (19,7%) memperoleh Rp2-3 juta, 6 responden (7,9%) memperoleh lebih dari Rp3-4 juta, 8 responden (10,5%) memperoleh lebih dari Rp4-5 juta, dan 21 responden (27,6%) memperoleh lebih dari Rp5 juta.

Tabel 1 Hasil Analisis Deskriptif

Keterangan		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	42,1	42,1	42,1
	Perempuan	44	57,9	57,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	
Status Pernikahan	belum menikah	57	75,0	75,0	75,0
	sudah menikah	18	23,7	23,7	98,7
	cerai	1	1,3	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0	
Lama Bekerja	< 3 tahun	54	71,1	71,1	71,1
	3 - 5 tahun	9	11,8	11,8	82,9
	5 - 8 tahun	7	9,2	9,2	92,1
	> 8 tahun	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	
Besaran Gaji	< 2 juta	26	34,2	34,2	34,2
	2 - 3 juta	15	19,7	19,7	53,9
	>3 - 4 juta	6	7,9	7,9	61,8
	>4 - 5 juta	8	10,5	10,5	72,4
	> 5 juta	21	27,6	27,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Sumber: IBM SPSS (data diolah, 2026)

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan setiap item pernyataan dalam mengukur variabel penelitian. Instrumen terdiri atas 24 item motivasi kerja, 15 item kecerdasan emosional, dan 18 item kepuasan kerja, sehingga jumlah keseluruhan item adalah 57. Dengan jumlah responden 76, derajat kebebasan $df = N - 2 = 74$. Pada taraf signifikansi 0,05 (*two-tailed*), nilai r tabel sekitar 0,226.

Berdasarkan Tabel 2, seluruh item memiliki r hitung yang lebih besar daripada r tabel; dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid. Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi internal instrumen. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha setiap variabel lebih besar dari 0,70; nilai reliabilitas per variabel akan disajikan pada Tabel 3 berdasarkan output pengujian masing-masing konstruk.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Correlation					
X1 (Motivasi)		X2 (Kecerdasan Emosional)		Y (Kepuasan Kerja)	
Item	r hitung	Item	r hitung	Item	r hitung
X1.1	.812**	X2.1	.809**	Y.1	.751**
X1.2	.807**	X2.2	.741**	Y.2	.776**
X1.3	.831**	X2.3	.809**	Y.3	.788**
X1.4	.833**	X2.4	.837**	Y.4	.724**
X1.5	.806**	X2.5	.727**	Y.5	.720**
X1.6	.801**	X2.6	.750**	Y.6	.725**
X1.7	.842**	X2.7	.846**	Y.7	.763**
X1.8	.825**	X2.8	.846**	Y.8	.832**
X1.9	.801**	X2.9	.820**	Y.9	.802**
X1.10	.836**	X2.10	.796**	Y.10	.800**
X1.11	.825**	X2.11	.852**	Y.11	.863**
X1.12	.903**	X2.12	.861**	Y.12	.846**
X1.13	.820**	X2.13	.848**	Y.13	.805**
X1.14	.882**	X2.14	.790**	Y.14	.786**
X1.15	.771**	X2.15	.817**	Y.15	.814**
X1.16	.854**			Y.16	.811**
X1.17	.833**			Y.17	.846**
X1.18	.822**			Y.18	.761**
X1.19	.694**				
X1.20	.864**				
X1.21	.852**				
X1.22	.858**				
X1.23	.855**				
X1.24	.833**				

Sumber: IBM SPSS (data diolah, 2026)

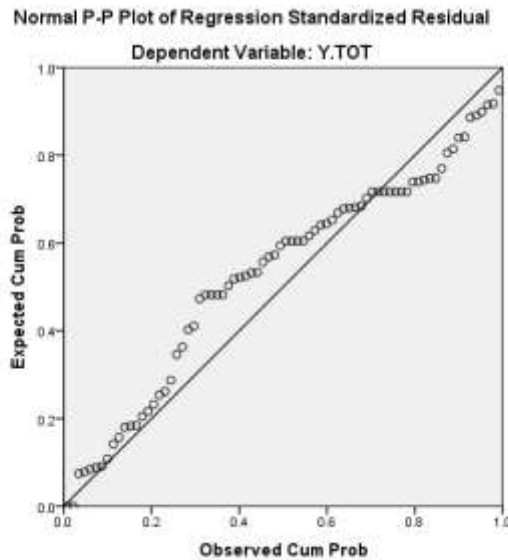
Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Cut Off	Keterangan
X1. Motivasi	.894	0,70	Reliabel
X2. Kecerdasan Emosional	.894	0,70	Reliabel
Y. Kepuasan Kerja	.895	0,70	Reliabel

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

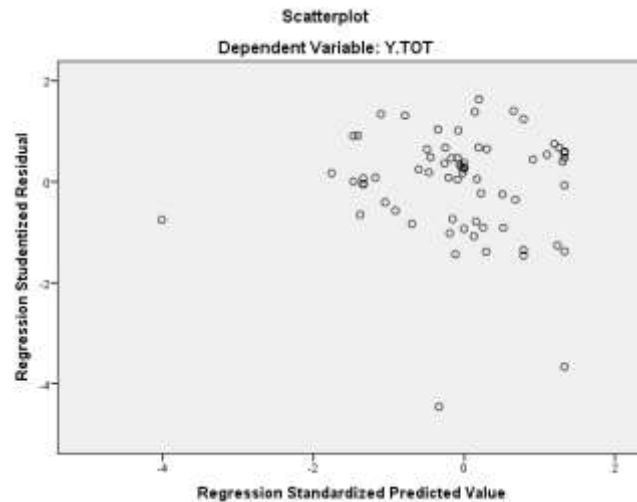
Uji normalitas residual dilakukan menggunakan *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Berdasarkan Gambar 1, titik-titik residual secara umum mengikuti arah garis diagonal. Pola tersebut menunjukkan bahwa distribusi residual mendekati distribusi normal sehingga asumsi normalitas secara visual dapat diterima.



Gambar 1 Hasil Uji Normalitas

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas secara visual dilakukan melalui *Scatterplot* antara *Regression Standardized Predicted Value* dan *Regression Studentized Residual*. Berdasarkan Gambar 2, titik-titik residual tersebar di atas dan di bawah nilai 0 dan tidak memperlihatkan pola sistematis yang jelas, seperti pola mengerucut, melebar, atau bergelombang. Secara visual, *scatterplot* tidak menunjukkan pola heteroskedastisitas yang kuat.



Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Selain *scatterplot*, dilakukan uji Glejser. Tabel 4 menunjukkan nilai signifikansi X1 (motivasi kerja) sebesar 0,008 dan X2 (kecerdasan emosional) sebesar 0,153. Karena nilai signifikansi X1 lebih kecil dari 0,05, hasil uji Glejser menunjukkan adanya indikasi heteroskedastisitas pada variabel X1, sedangkan X2 tidak menunjukkan indikasi tersebut. Dengan demikian, hasil inferensial model perlu ditafsirkan secara hati-hati dan hasil uji Glejser ini perlu menjadi perhatian dalam evaluasi model regresi.

Tabel 4 Hasil Uji Glejser

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,08	3,88		-0,021	0,984
1 X1	0,16	0,058	0,512	2,734	0,008
X2	-0,155	0,107	-0,27	-1,445	0,153

Sumber: IBM SPSS (data diolah, 2026)

Uji Multikolinieritas

Tabel 5 Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1	0,348	2,877
	X2	0,348	2,877

Sumber: IBM SPSS (data diolah, 2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,348 dan VIF sebesar 2,877, sedangkan kecerdasan emosional memiliki nilai *Tolerance* sebesar 0,348 dan VIF sebesar 2,877. Nilai *Tolerance* kedua

variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, model regresi tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas yang bermasalah antara variabel motivasi dan kecerdasan emosional.

Uji Hipotesis

Uji t

Tabel 6 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
		Std.				
Model		B	Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9,090	5,875		1,547	0,126
	X1	0,150	0,088	0,213	1,696	0,094
	X2	0,767	0,162	0,593	4,725	0,000

a. Dependent Variable: Y

Tabel 6 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki koefisien regresi B sebesar 0,150, koefisien beta sebesar 0,213, nilai t sebesar 1,696, dan $p = 0,094$. Karena $p > 0,05$, motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kecerdasan emosional memiliki koefisien B sebesar 0,767, koefisien beta sebesar 0,593, nilai t sebesar 4,725, dan $p < 0,001$. Dengan demikian, kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai beta yang lebih besar pada kecerdasan emosional juga menunjukkan bahwa variabel ini memiliki kontribusi relatif yang lebih menonjol dalam model regresi.

Uji F

Tabel 7 Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9612,010	2	4806,005	54,867	.000 ^b
	Residual	6394,345	73	87,594		
	Total	16006,355	75			

a. Dependent Variable: Y.TOT

b. Predictors: (Constant), X2.TOT, X1.TOT

Sumber: IBM SPSS (data diolah, 2026)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan kecerdasan emosional secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai F sebesar 54,867 dengan $p < 0,001$. Dengan demikian, model regresi secara simultan signifikan, yang berarti motivasi kerja dan kecerdasan emosional secara bersama-sama berkontribusi dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 8 menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,601 dan Adjusted R^2 sebesar 0,590. Nilai R^2 menunjukkan bahwa 60,1% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh motivasi kerja dan kecerdasan emosional dalam model penelitian, sedangkan 39,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Tabel 8 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b			
Model	R	R^2	Adjusted R^2
1	.775 ^a	0,601	0,590

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: IBM SPSS (data diolah, 2026)

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi pada sampel penelitian belum memberikan bukti statistik yang cukup untuk menjelaskan peningkatan kepuasan kerja secara parsial. Hasil tersebut berbeda dengan Maulidiyah et al. (2024) dan Alfatunnisah et al. (2026), yang menemukan pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, tetapi sejalan dengan Khoir dan Mahmudah (2025), yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil dapat berkaitan dengan karakteristik konteks penelitian dan bentuk motivasi yang diukur. Penelitian (Alfatunnisah et al., 2026), misalnya, secara khusus menelaah motivasi ekstrinsik, sedangkan penelitian ini mengukur motivasi berdasarkan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagaimana kerangka kebutuhan Maslow. Secara konseptual, pemenuhan kebutuhan dapat mendorong usaha dan keterlibatan, tetapi kepuasan kerja juga merupakan evaluasi terhadap aspek pekerjaan yang lebih langsung, seperti pekerjaan itu sendiri, imbalan, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Karena itu, motivasi yang tinggi tidak selalu secara otomatis menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi apabila pengalaman terhadap aspek-aspek pekerjaan tersebut belum dinilai positif. Mayoritas responden penelitian memiliki masa kerja kurang dari tiga tahun (71,1%), sehingga hasil terutama merepresentasikan karyawan dengan masa kerja relatif pendek; karakteristik ini perlu dipertimbangkan sebagai konteks, bukan sebagai bukti langsung mengenai tinggi atau rendahnya motivasi.

Kecerdasan emosional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien beta sebesar 0,593. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan mengenali dan mengelola emosi diri, memotivasi diri, memahami emosi orang lain, serta membangun hubungan sosial dapat membantu membentuk evaluasi yang lebih positif terhadap pengalaman kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan meta-analisis Doğru (2022), yang menunjukkan hubungan

positif antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, serta penelitian Begitu pula dengan penelitian (Gong et al., 2020) yang menempatkan kecerdasan emosional sebagai sumber daya psikologis yang berkaitan dengan kepuasan kerja melalui pemberdayaan psikologis dan keterikatan kerja. Temuan ini juga sejalan dengan Alfatunnisah et al. (2026), yang menemukan pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Dalam lingkungan kerja yang menuntut interaksi interpersonal, kemampuan mengelola reaksi emosional dapat membantu karyawan merespons tekanan dan ketidaksesuaian harapan secara lebih adaptif, mempertahankan hubungan kerja yang konstruktif, dan mengurangi dampak negatif konflik terhadap penilaian pekerjaan. Meskipun demikian, hasil ini tidak selalu seragam pada semua konteks. Studi terdahulu menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada sampel tertentu (Aprilianti & Dewanto, 2023; Utama & Hasan, 2024). Perbedaan tersebut memperkuat dugaan bahwa karakteristik responden dan lingkungan organisasi dapat menjadi faktor kontekstual yang memengaruhi kekuatan hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja.

Secara simultan, motivasi kerja dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $F = 54,867$ dan $p < 0,001$. Nilai R^2 sebesar 0,601 menunjukkan bahwa kedua variabel mampu menjelaskan 60,1% variasi kepuasan kerja. Hasil ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan dorongan untuk memenuhi kebutuhan, tetapi juga dengan kemampuan individu mengelola emosi dan hubungan interpersonal. Dalam model penelitian ini, kecerdasan emosional memiliki kontribusi relatif yang lebih kuat dibandingkan motivasi kerja. Implikasi praktisnya, organisasi tidak cukup hanya mengandalkan insentif atau dorongan kerja, tetapi juga perlu mengembangkan kompetensi emosional melalui pelatihan pengelolaan emosi, komunikasi interpersonal, empati, dan penyelesaian konflik. Namun, karena uji Glejser menunjukkan indikasi heteroskedastisitas pada X1, besaran inferensi regresi perlu dibaca secara hati-hati hingga diagnosis model dikonfirmasi lebih lanjut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kecerdasan emosional memiliki pola pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan swasta di Kota Surabaya. Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan menjelaskan 60,1% variasi kepuasan kerja. Nilai koefisien beta menunjukkan bahwa kecerdasan emosional merupakan prediktor yang lebih menonjol dalam model. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan mengenali dan mengelola emosi, memahami orang lain, serta membangun hubungan sosial yang efektif merupakan aspek penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif. Bagi organisasi, program peningkatan kepuasan kerja sebaiknya tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan

pemberian dorongan kerja, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi emosional karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden yang relatif terbatas, penggunaan desain *cross-sectional*, serta cakupan responden yang berasal dari berbagai perusahaan swasta sehingga karakteristik organisasi tidak dapat dikendalikan secara spesifik. Selain itu, uji Glejser menunjukkan indikasi heteroskedastisitas pada variabel motivasi kerja, sehingga hasil inferensial perlu diinterpretasikan dengan kehati-hatian dan dikonfirmasi melalui evaluasi statistik lanjutan. Penelitian berikutnya disarankan melibatkan jumlah responden yang lebih besar, memfokuskan kajian pada sektor atau karakteristik perusahaan tertentu, menggunakan desain longitudinal atau pendekatan campuran, serta mempertimbangkan variabel lain seperti tekanan kerja, lingkungan kerja, beban kerja, stres kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan *work-life balance*. Penggunaan prosedur estimasi yang *robust* terhadap heteroskedastisitas juga dapat dipertimbangkan apabila gejala serupa ditemukan pada data penelitian lanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfatunnisah, A., Kurniawan, I. S., & Purnamarini, T. R. (2026). Pengaruh kecerdasan emosional, motivasi ekstrinsik, dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Satya Graha Hotel Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 15(2), 1144–1156. <https://doi.org/10.22437/jmk.v15i02.58749>
- Aprilianti, I., & Dewanto, D. (2023). The effect of emotional intelligence and work experience on job satisfaction. *Journal of Management and Energy Business*, 2(2). <https://doi.org/10.54595/jmeh.v2i2.36>
- Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. (2025a). *Indikator pasar tenaga kerja Kota Surabaya Agustus 2024*. <https://surabayakota.bps.go.id/id/publication/2025/07/31/9b96560a868c76bdf46f3118/indikator-pasar-tenaga-kerja-kota-surabaya-agustus-2024.html>
- Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. (2025b). *Keadaan ketenagakerjaan Kota Surabaya Agustus 2025*. <https://surabayakota.bps.go.id/id/pressrelease/2025/11/21/362/keadaan-ketenagakerjaan-kota-surabaya-agustus-2025.html>
- Doğru, Ç. (2022). A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13, 611348. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological empowerment and work engagement as mediating roles between trait emotional intelligence and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, 232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00232>
- Ismail, K., Mohd Nopiah, Z., & Rasul, M. S. (2020). Emotional intelligence and work

performance among vocational teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 12(3), 106–117.
<https://journal.uthm.edu.my/index.php/JTET/article/download/5969/3795/28267>

- Khoir, F. K. M., & Mahmudah, S. (2025). Optimalisasi kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi, psychological well-being, dan motivasi kerja di Lifestyles Hotel Surabaya. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(3), 2985–3004.
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i3.1630>
- Mahmudah, S. (2018). *Maslow Motivation Model Eight Need Hierarki in Hospital Company in Surabaya : Introduction Study*. 37–48.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Maulidiyah, F., Dewi, T. R., & Mahmudah, S. (2024). Pengaruh Islamic leadership dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional: Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(3), 1335–1353.
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1153>
- 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), 1036–1055.
<https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3385>
- Watson, C. J., Watson, K. D., & Stowe, J. D. (1985). Univariate and multivariate distributions of the Job Descriptive Index's measures of job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(2), 241–251.
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90037-8](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90037-8)
- Xu, L., Wang, Z., Li, Z., Lin, Y., Wang, J., & Wu, Y. (2022). Mediation role of work motivation and related job satisfaction between work-basic need satisfaction and work engagement among doctors in China: A cross-sectional study. *BMJ Open*, 12(3), e060599. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-060599>