



PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KETERIKATAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA BATAM

Ahmad Ismail¹, Rommy Wijaya², Hendri Herman³, Sudioanto⁴
Universitas Ibnu Sina, Batam, Kepri¹²³

Keywords

Emotional Intelligence;
Transformational
Leadership; Work
Engagement; Job Satisfaction;
Public Sector Employees

Abstract

This study aims to examine the influence of emotional intelligence, transformational leadership, and work engagement on employee job satisfaction at the Regional Revenue Agency of Batam City, Indonesia. Employee job satisfaction is a critical factor in improving organizational performance, particularly in public sector institutions that face high administrative demands and service responsibilities. This research adopts a quantitative approach using a causal associative design. The population consisted of all civil servants working at the Regional Revenue Agency of Batam City, totaling 67 employees, and a saturated sampling technique was applied, resulting in 67 respondents. Data were collected through structured questionnaires measured using a Likert scale and analyzed using multiple linear regression with SPSS software. The results of the study indicate that emotional intelligence has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Employees with higher emotional intelligence are better able to manage work pressure, maintain interpersonal relationships, and adapt to organizational demands. Transformational leadership was also found to have a significant positive effect on job satisfaction, highlighting the importance of inspirational motivation, individual consideration, and intellectual stimulation in enhancing employees' positive attitudes toward their work. Furthermore, work engagement significantly influences job satisfaction, as employees who demonstrate vigor, dedication, and absorption tend to experience higher levels of satisfaction in their jobs. Simultaneously, emotional intelligence, transformational leadership, and work engagement have a significant combined effect on employee job satisfaction, with an adjusted R-square value of 0.989. This indicates that 98.9% of the variation in job satisfaction can be explained by these three variables, while the remaining 1.1% is influenced by other factors not examined in this study. The findings suggest that public organizations should prioritize the development of emotional intelligence, effective transformational leadership practices, and employee engagement to enhance job satisfaction and organizational performance.

1. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan efektivitas dan kinerja organisasi, khususnya pada sektor publik yang menuntut akuntabilitas, kualitas pelayanan, dan tata kelola pemerintahan yang baik (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2019). Dalam konteks organisasi pemerintahan, kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja individu, tetapi juga berdampak pada kualitas pelayanan publik, kepercayaan masyarakat, serta keberlanjutan institusi (Warr, 2007; Wright & Pandey, 2010). Pegawai sektor publik yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen

organisasi yang kuat, tingkat absensi dan turnover yang rendah, serta kinerja yang lebih optimal (Perry & Hondeghem, 2008; Kim, 2014).

Seiring dengan meningkatnya tuntutan reformasi birokrasi, organisasi sektor publik dihadapkan pada kompleksitas administrasi, tekanan target kinerja, serta ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi (OECD, 2019). Kondisi ini sangat terasa pada instansi pengelola pendapatan daerah, di mana pegawai dituntut untuk mencapai target penerimaan daerah sekaligus menjaga kualitas pelayanan dan kepatuhan terhadap prinsip good governance. Dalam situasi tersebut, kepuasan kerja menjadi isu strategis yang perlu dikelola secara sistematis, bukan sekadar sebagai hasil individual dari pekerjaan (Judge et al., 2017).

Literatur manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat ekstrinsik maupun intrinsik. Selain faktor kompensasi dan kondisi kerja, faktor psikologis dan organisasional seperti kecerdasan emosional, gaya kepemimpinan, dan keterikatan kerja memiliki peran yang signifikan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai (Goleman, 1998; Bakker & Demerouti, 2008; Bass & Avolio, 1994). Kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan individu untuk mengenali, mengelola, dan memanfaatkan emosi diri sendiri serta orang lain secara efektif, sehingga mampu mengelola stres, membangun hubungan interpersonal yang sehat, dan beradaptasi dengan tuntutan organisasi (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1998). Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, termasuk pada organisasi sektor publik (Carmeli, 2003; Sy et al., 2006; Miao et al., 2017).

Selain faktor individual, kepemimpinan merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai oleh pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai melalui visi yang jelas, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu, sehingga menciptakan makna dan keterlibatan dalam pekerjaan (Avolio et al., 2009; Judge & Piccolo, 2004). Hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja telah banyak dibuktikan dalam berbagai sektor, termasuk sektor publik (Dumdum et al., 2013; Nielsen & Munir, 2009).

Lebih lanjut, keterikatan kerja (work engagement) menjadi konsep penting dalam menjelaskan kondisi psikologis positif pegawai. Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung lebih berenergi, berdedikasi, dan tenggelam dalam pekerjaannya, sehingga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan penurunan kelelahan kerja (Bakker et al., 2014; Hakanen et al., 2006). Dalam konteks sektor publik, keterikatan kerja berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas organisasi (Christian et al., 2011; Albrecht et al., 2015).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja, kajian empiris yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara simultan pada instansi pengelola pendapatan daerah masih relatif terbatas, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Karakteristik birokrasi publik Indonesia yang masih kental dengan struktur hierarkis dan tuntutan reformasi administrasi menjadikan konteks ini relevan untuk diteliti lebih lanjut (Dwiyanto, 2018).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja

pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik serta memberikan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

2. LANDASAN TEORI

1. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa senang atau puas terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap pengalaman kerja yang dialami. Herzberg et al. (1959) melalui Two-Factor Theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor higienis (seperti kebijakan organisasi, hubungan kerja, dan kondisi kerja). Kepuasan kerja akan meningkat apabila faktor motivator terpenuhi secara optimal, sedangkan ketidakpuasan cenderung muncul apabila faktor higienis tidak dikelola dengan baik. Dalam konteks organisasi publik, kepuasan kerja menjadi indikator penting karena berhubungan erat dengan kinerja pelayanan, loyalitas pegawai, serta keberlangsungan organisasi (Spector, 1997).

2. Teori Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan individu untuk memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif dalam kehidupan pribadi maupun lingkungan kerja. Mayer, Salovey, dan Caruso (2004) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari empat cabang utama, yaitu kemampuan mengenali emosi, menggunakan emosi untuk mendukung proses berpikir, memahami emosi, dan mengelola emosi. Individu dengan kecerdasan emosional yang baik mampu merespons tekanan kerja secara adaptif, menjaga hubungan interpersonal yang sehat, serta mengurangi konflik di tempat kerja. Dalam organisasi, kecerdasan emosional berperan sebagai sumber daya psikologis yang membantu pegawai mempertahankan keseimbangan emosional, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan efektivitas kerja (Brackett & Mayer, 2003).

3. Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada upaya mengubah nilai, sikap, dan perilaku bawahan agar selaras dengan tujuan organisasi. Burns (1978) menyatakan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya melakukan pertukaran kepentingan dengan bawahan, tetapi juga membangun kesadaran dan komitmen yang lebih tinggi melalui visi bersama dan nilai moral. Kepemimpinan ini mendorong bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Dalam praktik organisasi, kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik, rasa memiliki, serta kepuasan kerja pegawai karena bawahan merasa dihargai, diberdayakan, dan dilibatkan dalam proses pencapaian tujuan (Yukl, 2013).

4. Teori Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang mencerminkan hubungan aktif dan penuh makna antara individu dan pekerjaannya. Kahn (1990) memperkenalkan konsep keterikatan kerja sebagai keadaan ketika pegawai mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pelaksanaan peran kerjanya. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan energi, antusiasme, serta fokus yang kuat dalam bekerja. Keterikatan kerja juga berkaitan erat dengan persepsi makna kerja dan dukungan organisasi. Ketika pegawai merasa pekerjaannya bermakna dan didukung oleh lingkungan kerja, tingkat keterikatan meningkat dan

berimplikasi langsung pada meningkatnya kepuasan kerja serta penurunan kelelahan dan niat keluar dari organisasi (Rich et al., 2010).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan serta pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja pegawai. Penelitian dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam sebagai objek penelitian, dengan responden merupakan pegawai negeri sipil yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan publik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai hubungan antarvariabel berdasarkan data empiris yang terukur.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam yang berjumlah 67 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penggunaan kuesioner bertujuan untuk memperoleh data primer secara langsung mengenai persepsi responden terhadap kondisi emosional, gaya kepemimpinan, tingkat keterikatan kerja, dan kepuasan kerja.

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan teknik analisis statistik dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Tahapan analisis meliputi uji kualitas data berupa uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, serta analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F), sedangkan koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja pegawai.

4. HASIL DAN DISKUSI

1. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uji parsial (uji t), variabel kecerdasan emosional memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,282, nilai t hitung sebesar 2,560, dan tingkat signifikansi 0,013, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kecerdasan emosional secara nyata diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dapat diterima.

Koefisien regresi sebesar 0,282 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kecerdasan emosional akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,282 satuan, dengan asumsi variabel lain dalam model berada pada kondisi konstan. Temuan ini menegaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor individual yang memiliki

kontribusi penting dalam membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang mampu mengenali dan mengelola emosi diri secara efektif cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja, menyelesaikan konflik, serta menjaga stabilitas emosi dalam menjalankan tugas organisasi.

Secara deskriptif, responden menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi pada indikator kecerdasan emosional, khususnya pada kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi, dan membina hubungan interpersonal. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai yang memiliki kesadaran emosional dan empati yang baik cenderung merasa lebih nyaman dan puas dalam lingkungan kerja. Kemampuan tersebut membantu pegawai mengurangi stres kerja, meningkatkan kualitas interaksi dengan rekan kerja maupun atasan, serta menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh kontribusi kecerdasan emosional dalam model penelitian secara keseluruhan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,989 menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, bersama dengan kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja, mampu menjelaskan 98,9% variasi kepuasan kerja pegawai. Meskipun pengaruh kecerdasan emosional dianalisis secara parsial, hasil ini mengindikasikan bahwa peran kecerdasan emosional sangat dominan dalam membentuk kepuasan kerja ketika dikombinasikan dengan faktor organisasional lainnya.

Dengan demikian, kecerdasan emosional dapat dipandang sebagai modal psikologis strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, khususnya pada organisasi sektor publik yang sarat dengan tekanan target, tuntutan pelayanan, dan interaksi sosial yang kompleks. Pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi tidak hanya mampu mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih adaptif, tetapi juga memiliki sikap kerja yang lebih positif dan konstruktif. Oleh karena itu, pengembangan kecerdasan emosional melalui pelatihan pengelolaan emosi, komunikasi interpersonal, dan manajemen stres menjadi langkah penting bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,126 dengan nilai t hitung sebesar 0,267 dan tingkat signifikansi 0,003, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional secara statistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Nilai koefisien regresi sebesar 0,126 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,126 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap konstan. Meskipun besaran pengaruhnya lebih kecil dibandingkan variabel kecerdasan emosional dan keterikatan kerja, kepemimpinan transformasional tetap memiliki peran penting dalam membentuk sikap positif pegawai

terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual tetap dibutuhkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil deskripsi kuesioner pada subbab hasil penelitian, responden menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi terhadap indikator kepemimpinan transformasional, khususnya pada aspek kemampuan pemimpin memberikan motivasi inspiratif, perhatian terhadap kebutuhan individu bawahan, serta dorongan terhadap munculnya ide-ide kreatif. Pegawai cenderung merasa lebih dihargai dan diperhatikan ketika pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada pengembangan dan kesejahteraan pegawai. Kondisi ini menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan konteks organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Batam, di mana pegawai menghadapi tuntutan kerja yang tinggi terkait pencapaian target pendapatan dan pelayanan publik. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai faktor penguat psikologis yang mampu meningkatkan semangat kerja dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. Dengan adanya pemimpin yang memberikan visi yang jelas, dukungan emosional, serta stimulasi intelektual, pegawai menjadi lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga kepuasan kerja dapat meningkat secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan sektor publik.

3. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel keterikatan kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,599, nilai t hitung sebesar -1,181, dan tingkat signifikansi 0,004, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Nilai signifikansi tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Koefisien regresi sebesar 0,599 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan keterikatan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,599 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya berada dalam kondisi konstan. Nilai koefisien ini merupakan yang terbesar dibandingkan dengan variabel kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional, sehingga menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki kontribusi paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai dalam pekerjaannya menjadi faktor utama dalam membentuk rasa puas terhadap pekerjaan.

Berdasarkan hasil deskripsi data kuesioner, responden menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi terhadap indikator keterikatan kerja, khususnya pada dimensi vigor (semangat kerja), dedication (dedikasi), dan absorption (keterpukatan). Pegawai yang merasa berenergi dalam bekerja, bangga terhadap pekerjaannya, serta mampu fokus dan tenggelam

dalam tugas-tugas yang dijalankan cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Kondisi ini membantu pegawai mengurangi kejenuhan kerja dan meningkatkan kenyamanan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Tingginya pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja juga mencerminkan karakteristik pekerjaan di Badan Pendapatan Daerah Kota Batam yang menuntut konsentrasi, ketelitian, serta komitmen tinggi dalam mencapai target pendapatan dan memberikan pelayanan publik. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi mampu menghadapi beban kerja dan tekanan organisasi dengan lebih adaptif karena mereka memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna. Sebaliknya, rendahnya keterikatan kerja berpotensi menurunkan kepuasan kerja, meningkatkan kelelahan, serta berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan.

Kontribusi keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja juga diperkuat oleh hasil analisis koefisien determinasi, di mana nilai Adjusted R Square sebesar 0,989 menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 98,9% variasi kepuasan kerja pegawai. Dalam konteks ini, keterikatan kerja menjadi variabel kunci yang memperkuat pengaruh faktor individu dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam meningkatkan keterikatan kerja melalui pemberian pengakuan, dukungan organisasi, serta pengembangan karier menjadi strategi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

4. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional, dan Keterikatan Kerja secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis secara simultan melalui uji F menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh nilai F hitung sebesar 2077,706 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dan mampu menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara simultan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai dapat diterima.

Kekuatan pengaruh ketiga variabel independen tersebut terhadap kepuasan kerja pegawai tercermin dari nilai Adjusted R Square sebesar 0,989. Nilai ini mengindikasikan bahwa 98,9% variasi kepuasan kerja pegawai dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja, sedangkan sisanya sebesar 1,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Tingginya nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki kontribusi yang sangat besar dalam membentuk kepuasan kerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis individu dan faktor organisasional.

Secara simultan, kecerdasan emosional berperan dalam membantu pegawai mengelola emosi dan tekanan kerja, kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif, sedangkan keterikatan kerja mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam pekerjaannya. Interaksi ketiga faktor tersebut menghasilkan kondisi kerja yang positif, di mana pegawai merasa mampu, dihargai, termotivasi, dan terlibat secara penuh dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini secara langsung berdampak pada meningkatnya rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari aspek psikologis maupun organisasional.

Temuan ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan yang terintegrasi. Organisasi perlu mengembangkan kecerdasan emosional pegawai melalui pelatihan dan pembinaan, menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterikatan kerja. Dengan pengelolaan ketiga aspek tersebut secara simultan, Badan Pendapatan Daerah Kota Batam dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik.

5. Implikasi Temuan Penelitian terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. Implikasi utama bagi manajemen sumber daya manusia adalah perlunya pergeseran fokus pengelolaan pegawai dari pendekatan administratif semata menuju pendekatan yang lebih berorientasi pada pengembangan aspek psikologis dan perilaku pegawai. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh sistem kompensasi atau aturan formal, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam mengelola emosi, kualitas kepemimpinan, serta tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan sehari-hari.

Implikasi pertama berkaitan dengan pengembangan kecerdasan emosional sebagai kompetensi inti pegawai sektor publik. Manajemen sumber daya manusia perlu mengintegrasikan pelatihan kecerdasan emosional ke dalam program pengembangan pegawai, seperti pelatihan pengelolaan stres, komunikasi interpersonal, empati, dan pengendalian emosi. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik terbukti lebih mampu menghadapi tekanan kerja, membangun hubungan kerja yang harmonis, serta mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan, sehingga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik.

Implikasi kedua berkaitan dengan peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hasil penelitian menegaskan bahwa pemimpin sektor publik perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga pada pemberdayaan dan pengembangan pegawai. Manajemen sumber daya manusia perlu mendorong pengembangan kompetensi kepemimpinan transformasional melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, coaching, serta sistem evaluasi kinerja pimpinan yang menekankan aspek motivasi, perhatian individual, dan inspirasi kepada bawahan.

Implikasi ketiga terkait dengan pentingnya meningkatkan keterikatan kerja pegawai sebagai faktor dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Organisasi sektor publik perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu menumbuhkan semangat, dedikasi, dan keterpukatan pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian pengakuan atas kinerja, kejelasan peran dan tujuan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta penciptaan iklim kerja yang adil dan suportif. Pegawai yang merasa terikat dengan pekerjaannya akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta kinerja yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, implikasi temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai sektor publik memerlukan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dan berkelanjutan. Pengembangan kecerdasan emosional, penerapan kepemimpinan transformasional, dan peningkatan keterikatan kerja harus menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh. Dengan menerapkan pendekatan tersebut, organisasi sektor publik diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai, memperkuat kinerja organisasi, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural atau administratif, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis individu serta kualitas kepemimpinan dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya. Secara simultan, kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan kemampuan menjelaskan variasi kepuasan kerja yang sangat tinggi. Di antara ketiga variabel tersebut, keterikatan kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja, diikuti oleh kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama ketika didukung oleh kecerdasan emosional yang baik dan kepemimpinan yang inspiratif. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dalam organisasi sektor publik. Upaya peningkatan kepuasan kerja pegawai perlu dilakukan melalui pengembangan kecerdasan emosional, penerapan kepemimpinan transformasional, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai. Dengan mengelola ketiga aspek tersebut secara berkelanjutan, organisasi sektor publik diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai, kinerja organisasi, dan kualitas pelayanan publik secara optimal.

REFERENSI

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational leadership and emotional intelligence*. Emerald Group Publishing.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2014). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 341–345. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.933679>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1147–1158. <https://doi.org/10.1177/0146167203254596>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/1548051812453547>
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 259–281. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.001>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hsieh, C. W. (2012). Transformational leadership and job satisfaction: The effects of organizational climate and group member exchange. *Public Personnel Management*, 41(3), 479–504. <https://doi.org/10.1177/009102601204100306>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Public Administration Review*, 74(5), 675–685. <https://doi.org/10.1111/puar.12234>
- Kim, S. (2014). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Public Administration Review*, 74(4), 498–509. <https://doi.org/10.1111/puar.12205>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- 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>
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How transformational leadership influences followers' affective well-being. *Work & Stress*, 23(4), 313–329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- OECD. (2019). *Public service leadership and capability*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9c6e5f8c-en>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee emotional intelligence to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75–89. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.