



Peran *Compassionate Leadership*: bagaimana Kecerdasan Emosional Mempengaruhi Kepuasan Kerja di Institusi Pendidikan Tinggi

Josafat Gracia Ginting^{1*}, Muh Nurfadel Hamzah, Ridfan Rifadly Abadi³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar, Indonesia

*Penulis Korespondensi: josafat.gracia.ginting@unm.ac.id

Abstract. *Changes in the work environment of higher education institutions require organizations to attend to employees' psychological needs, particularly factors that can improve job satisfaction. Compassionate leadership and emotional intelligence are two important factors in shaping positive work experiences through interpersonal relationships and employees' emotional support. This study aims to analyze the effect of compassionate leadership on job satisfaction and examine the role of emotional intelligence in explaining the relationship between these variables in higher education institutions. This study employed a quantitative approach using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method with SmartPLS 4.0. The research sample consisted of 55 permanent employees of Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar selected using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires using a Likert scale. The results indicate that: (1) compassionate leadership has a positive effect on job satisfaction; (2) emotional intelligence has a positive effect on compassionate leadership; (3) emotional intelligence does not have a direct effect on job satisfaction; and (4) compassionate leadership can mediate the relationship between emotional intelligence and job satisfaction. This study suggests that developing empathetic leadership and employees' emotional capabilities are important factors in improving job satisfaction in higher education institutions.*

Keywords: *Compassionate Leadership; Emotional Intelligence; Higher Education; Job Satisfaction; SEM-PLS.*

Abstrak. Perubahan dalam lingkungan kerja di institusi pendidikan tinggi menuntut organisasi untuk memperhatikan kebutuhan psikologis karyawan, terutama faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. *Compassionate leadership* dan kecerdasan emosional adalah dua faktor penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif melalui hubungan interpersonal dan dukungan emosional karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *compassionate leadership* terhadap kepuasan kerja dan meneliti peran kecerdasan emosional dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel ini di institusi pendidikan tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4.0. Sampel penelitian terdiri dari 55 karyawan tetap Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *compassionate leadership* memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja; (2) kecerdasan emosional memiliki efek positif terhadap *compassionate leadership*; (3) kecerdasan emosional tidak memiliki efek langsung terhadap kepuasan kerja; dan (4) *compassionate leadership* dapat memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Studi ini menunjukkan bahwa mengembangkan kepemimpinan yang empatik dan kemampuan emosional karyawan adalah faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja khususnya dalam institusi pendidikan tinggi.

Kata Kunci: *Compassionate Leadership; Kecerdasan Emosional; Kepuasan Kerja; Pendidikan Tinggi; SEM-PLS.*

1. LATAR BELAKANG

Perubahan dalam dinamika lingkungan kerja di institusi pendidikan tinggi telah mendorong organisasi untuk memberikan perhatian lebih pada manajemen sumber daya manusia, khususnya aspek psikologis karyawan (Sinniah et al., 2022). Institusi pendidikan tinggi tidak hanya harus dapat menghasilkan kualitas akademik yang unggul, tetapi mereka juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan karyawan (Buonomo et al., 2023). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, komitmen yang lebih besar

terhadap organisasi, dan kinerja yang lebih baik dalam memenuhi tugas mereka (Nguyen et al., 2021). Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan stres kerja, penurunan produktivitas, dan meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi (Virgil et al., 2025). Oleh karena itu, kepuasan kerja telah menjadi ukuran penting dari seberapa baik pengelolaan sumber daya manusia di institusi pendidikan tinggi berjalan. (Padhy et al., 2026).

Dalam lingkungan pendidikan tinggi yang semakin kompleks, para pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk kondisi kerja yang diharapkan akan mampu meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan (Brohi et al., 2021). Pemimpin tidak hanya berperan dalam membimbing organisasi menuju tujuannya tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk membangun hubungan interpersonal yang positif dengan anggota organisasi (Kasalak et al., 2022). Pendekatan kepemimpinan yang hanya berfokus pada pencapaian target kerja dianggap tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan emosional karyawan dalam menghadapi tekanan pekerjaan di era modern (Salminen-Tuomaala & Seppälä, 2022). Oleh karena itu, organisasi telah mulai mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang lebih berorientasi pada manusia melalui perhatian, empati, dan dukungan untuk individu (Sabeng & Mensah, 2023). Salah satu konsep kepemimpinan yang relevan dengan pendekatan ini adalah *compassionate leadership* atau kepemimpinan yang penuh kasih.

Compassionate leadership menekankan kemampuan pemimpin untuk memahami kondisi individu, menunjukkan kepedulian, dan memberikan dukungan yang sesuai berdasarkan kebutuhan karyawan (Brohi et al., 2021). Pemimpin dengan karakteristik kepemimpinan yang penuh kasih dapat membangun hubungan kerja berdasarkan kepercayaan, keamanan psikologis, dan dukungan (Rhodes & Foran, 2022). Sehingga, pada kondisi tersebut dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi dan memperkuat pengalaman kerja yang lebih bermakna (Pattison & Corser, 2023). Perilaku kepemimpinan yang penuh kasih sayang memiliki berhubungan positif dengan kesejahteraan karyawan, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja (Soliman, 2022).

Salah satu faktor psikologis individu yang membentuk pengalaman kerja adalah kecerdasan emosional karyawan (Butakor et al., 2021). Kecerdasan emosional mengacu pada keahlian individu untuk mengenali, memahami, dan mengontrol emosi mereka sendiri, serta secara efektif mengelola hubungan emosional dengan orang lain (Shdaifat, 2023). Kemampuan emosional menjadi semakin penting di lingkup pendidikan tinggi karena karyawan harus menangani semakin cepatnya perubahan organisasi, interaksi sosial, serta tuntutan dan rutinitas pekerjaan (Anees et al., 2021). Di mana, karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu mengelola tekanan kerja dengan lebih baik, berkomunikasi

secara positif, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis (Deb et al., 2023). Kemampuan-kemampuan ini dapat berkontribusi pada persepsi positif terhadap pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja individu (Kasalak et al., 2022).

Kecerdasan emosional karyawan juga membantu menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan tertentu dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan dalam suatu organisasi. Sehingga, bagi pemimpin yang mampu menerapkan kepemimpinan penuh kasih dapat membangun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan emosional karyawan melalui komunikasi terbuka dan hubungan kerja yang mendukung. Ketika karyawan merasa dipahami dan didukung oleh pemimpin mereka, mereka memiliki peluang lebih besar untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam mengelola emosi dan membangun interaksi sosial yang efektif (Simpson et al., 2022). Kepemimpinan yang berlandaskan kasih sayang tidak hanya berkontribusi terhadap penguatan kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan, tetapi juga mendorong individu untuk mengembangkan kapasitas emosional yang diperlukan dalam menghadapi dan memenuhi berbagai tuntutan pekerjaan.

Penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja telah berkembang di berbagai konteks organisasi. Namun, kajian yang secara khusus mengintegrasikan kepemimpinan yang penuh kasih dan kecerdasan emosional karyawan masih relatif terbatas (Dubey et al., 2023). Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menitikberatkan pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, namun belum secara komprehensif mengintegrasikan aspek kepedulian pemimpin serta dimensi emosional yang melekat pada pengalaman dan kesejahteraan karyawan (Ramachandran et al., 2024). Institusi pendidikan tinggi memiliki karakteristik unik karena melibatkan hubungan kerja yang kompleks antara pemimpin, dosen, dan tenaga kependidikan (Estrada et al., 2021). Keterbatasan pada penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan perlunya pemahaman tentang faktor kepemimpinan dan psikologis yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam lingkungan pendidikan tinggi (Schlaegel et al., 2022). Oleh karena itu, kajian mengenai kepemimpinan yang penuh kasih dan kecerdasan emosional karyawan menjadi penting untuk dikembangkan lebih lanjut. Penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara kedua aspek tersebut dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan, sekaligus memperjelas peran dimensi emosional dan hubungan interpersonal dalam membentuk pengalaman kerja yang positif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *compassionate leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan pada institusi perguruan tinggi. Penelitian ini juga menguji peran kecerdasan emosional sebagai variabel mediasi dalam

hubungan antara *compassionate leadership* dan kepuasan kerja. Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya pengembangan kajian *organizational behavior*, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, aspek emosional, dan kepuasan kerja. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengelola perguruan tinggi dalam mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih suportif, empatik, dan berorientasi pada kesejahteraan serta kualitas pengalaman kerja karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) merupakan salah satu landasan teoritis penting dalam kajian perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi berkembang melalui proses pertukaran sosial yang melibatkan pemberian kontribusi, dukungan, perhatian, serta berbagai manfaat yang saling dipertukarkan oleh kedua belah pihak (Soliman, 2022). Teori ini menjelaskan bahwa ketika karyawan menerima perlakuan yang positif dari organisasi atau pemimpin, mereka cenderung merespons secara positif melalui peningkatan komitmen, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja (Samad et al., 2022). Dalam konteks hubungan pemimpin dan karyawan, perilaku kepemimpinan yang menunjukkan perhatian, dukungan, dan kepedulian dapat dipersepsikan sebagai investasi organisasi dalam kesejahteraan karyawan (Ramachandran et al., 2024). Persepsi positif tersebut selanjutnya dapat mendorong karyawan untuk membangun hubungan timbal balik dengan organisasi melalui penerapan sikap kerja yang lebih konstruktif serta peningkatan perilaku yang mendukung efektivitas dan keberlangsungan organisasi (Schlaegel et al., 2022). Oleh karena itu, Teori Pertukaran Sosial menyediakan dasar teoretis yang relevan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang penuh kasih dapat mempengaruhi kecerdasan emosional karyawan dan kepuasan kerja di institusi pendidikan tinggi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan tingkat penilaian positif individu terhadap pekerjaannya, yang terbentuk melalui evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, meliputi karakteristik tugas, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, penghargaan, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi (Sabeng & Mensah, 2023). Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki keterkaitan yang erat dengan motivasi, produktivitas, komitmen terhadap organisasi, serta kecenderungan karyawan untuk mempertahankan keberlanjutan hubungan kerja dengan organisasi (Nguyen et al., 2021). Dalam pendidikan tinggi, kepuasan

kerja memainkan peran strategis hal tersebut dikarenakan kualitas layanan akademik dan keberhasilan institusi sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan sikap kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (Dahleez et al., 2023). Kepemimpinan, kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja, serta kemampuan individu dalam mengelola dan mengendalikan emosi merupakan sejumlah faktor yang berperan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan (Serafim et al., 2024). Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif terhadap berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi penting sebagai landasan dalam merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan di institusi pendidikan tinggi.

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan individu untuk mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan informasi emosional secara tepat dalam mengarahkan perilaku serta membangun hubungan interpersonal yang efektif di lingkungan kerja (Hsu et al., 2022). Konsep ini menegaskan bahwa keberhasilan individu dalam organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh kapasitas kognitif, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola emosi diri dan memahami kondisi emosional orang lain (Shdaifat, 2023). Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi cenderung menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih baik, lebih efektif dalam menghadapi tekanan pekerjaan, serta mampu membangun komunikasi dan interaksi interpersonal yang lebih positif (Anees et al., 2021). Dalam institusi pendidikan tinggi, kecerdasan emosional merupakan aspek penting karena pekerjaan akademik dan administratif memerlukan interaksi intensif antara individu, mahasiswa, rekan kerja, dan pemimpin (Estrada et al., 2021). Kecerdasan emosional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, karena kemampuan individu dalam mengenali dan mengelola emosi dapat membantu menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif serta meningkatkan kapasitas dalam menghadapi dan mengelola berbagai tuntutan pekerjaan secara efektif.

Compassionate Leadership

Compassionate leadership atau kepemimpinan yang penuh kasih merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kepedulian, empati, dan perhatian terhadap kebutuhan individu sebagai aspek fundamental dalam membangun hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi (Ramachandran et al., 2024). Pendekatan ini menegaskan bahwa peran pemimpin tidak terbatas pada pengarahan dan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mencakup kemampuan untuk memahami kondisi, pengalaman, kesulitan, serta kebutuhan

emosional karyawan secara manusiawi dan konstruktif (Simpson et al., 2022). Kepemimpinan yang penuh kasih dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung melalui perilaku seperti mendengarkan secara aktif, menunjukkan empati, memberikan bantuan, dan membangun hubungan interpersonal yang positif (Brohi et al., 2021). Dalam konteks pendidikan tinggi, penerapan compassionate leadership menjadi semakin relevan mengingat dosen dan tenaga kependidikan dihadapkan pada beragam tuntutan akademik, administratif, serta dinamika perubahan organisasi yang semakin kompleks (Dahleez et al., 2023). Kepemimpinan yang berlandaskan kepedulian dan belas kasih tidak hanya berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang lebih suportif, tetapi juga memiliki keterkaitan positif dengan peningkatan kesejahteraan, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja karyawan (Asmamaw & Semela, 2023).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut dipilih untuk menguji hubungan struktural antarkonstruksi atau variabel laten berdasarkan model teoritis yang telah dikembangkan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *compassionate leadership* terhadap kepuasan kerja serta menguji peran kecerdasan emosional karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kedua konstruk tersebut (Randika et al., 2026).

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan tetap pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar, yang terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 55 orang. Mengingat ukuran populasi yang relatif terbatas serta seluruh anggota populasi dapat dijangkau oleh peneliti, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *saturated sampling* atau sampel jenuh. Teknik ini dilakukan dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Hannang et al., 2020). Dengan demikian, seluruh 55 karyawan tetap ditetapkan sebagai responden dalam penelitian ini.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner daring dengan skala Likert. Instrumen penelitian dirancang untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, yaitu *compassionate leadership*, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja. Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama, yaitu *compassionate leadership* (CL) sebagai variabel independen (X) yang diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh (Malouff et al., 1998), kecerdasan emosional karyawan (KE) sebagai variabel mediasi (Z) yang diukur berdasarkan indikator oleh (Sansó et

al., 2022), dan kepuasan kerja (KK) sebagai variabel dependen (Y) diukur menggunakan indikator oleh (Özpehlivan & Acar, 2016). Selanjutnya, pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antarkonstrak secara simultan serta mengevaluasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model struktural yang terintegrasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data Penelitian

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik demografis responden. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan beberapa aspek, meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja, serta unit atau departemen tempat responden bekerja. Berdasarkan jenis kelamin, komposisi responden menunjukkan proporsi yang relatif seimbang, dengan 28 responden laki-laki (50,9%) dan 27 responden perempuan (49,1%). Berdasarkan kelompok usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 30-34 tahun, yaitu sebanyak 21 orang (38,2%), sedangkan kelompok dengan jumlah responden paling sedikit berada pada rentang usia 18-24 tahun, yaitu sebanyak 10 orang (18,2%). Sementara itu, berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, responden dengan pendidikan Diploma III (D3) merupakan kelompok terbanyak, yaitu 14 orang (25,5%), sedangkan responden dengan pendidikan Strata 1 (S1) merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit, yaitu 4 orang (7,3%).

Berdasarkan kategori masa kerja, responden dengan masa kerja 8–10 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 17 orang (30,9%). Sementara itu, kelompok responden dengan jumlah paling sedikit terdapat pada kategori masa kerja 1-4 tahun dan lebih dari 10 tahun, yang masing-masing berjumlah 11 orang (20,0%). Berdasarkan unit atau departemen kerja, responden yang berprofesi sebagai dosen mendominasi komposisi sampel, yaitu sebanyak 32 orang (58,2%), sedangkan tenaga kependidikan berjumlah 23 orang (41,8%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian lebih banyak berasal dari kelompok dosen, meskipun keterwakilan tenaga kependidikan tetap mencakup proporsi yang cukup signifikan.

Table 1. Uji Outer Model (Validitas dan Reliabilitas).

Indicators	Loading Factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted
X1 - X5	0.708 - 0.725	0.633	0.643	0.478
Z1 - Z4	0.638 - 0.768	0.859	0.877	0.648
Y1 - Y5	0.796 - 0.819	0.864	0.864	0.642

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2026.

Hasil analisis model pengukuran dan perhitungan selanjutnya mengonfirmasi bahwa semua indikator dan variabel memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut. Dalam penelitian ini, nilai *factor loading* pada seluruh item kuesioner berada di atas 0,70 (Hair et al., 2019). Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang kuat dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Dengan demikian, seluruh item dapat dinyatakan memiliki tingkat validitas konvergen yang memadai dan mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam merefleksikan konstruk penelitian. Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1, beban luar untuk semua konstruk lebih besar dari 0,70. Secara khusus, variabel motivasi hedonis, yang diukur dengan sepuluh indikator, dan variabel kesenangan yang dirasakan, kepuasan pelanggan, dan niat beli, yang diukur dengan sepuluh atau sembilan indikator, semuanya menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70.

Selain itu, penelitian ini menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR) untuk mengevaluasi validitas konvergen instrumen, sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2021). Adapun Hair et al., (2021) menyatakan bahwa meskipun ambang batas ideal nilai *outer loading* pada nilai *Average Variance Extracted* (AVE) adalah di atas 0,70 namun, indikator yang berada pada rentang 0,40 hingga 0,70 tidak wajib langsung dieliminasi dan masih layak dipertimbangkan untuk dipertahankan dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 1, seluruh konstruk memiliki nilai AVE dan CR yang berada di atas ambang batas yang dipersyaratkan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh konstruk juga berada di atas 0,60, sementara nilai CR melebihi 0,60, yang mengindikasikan bahwa instrumen memiliki tingkat reliabilitas dan konsistensi internal yang memadai (Malhotra, 2015).

Table 2. Uji Outer Model (Validitas Diskriminan).

HTMT criterion	Compassionate Leadership	Kecerdasan Emosional	Kepuasan Kerja
Compassionate Leadership			
Kecerdasan Emosional	0.896		
Kepuasan Kerja	0.968	0.614	

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2026.

Hasil pengujian discriminant validity menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) disajikan pada Tabel 2. Nilai HTMT antara Compassionate Leadership dan Kecerdasan Emosional sebesar 0,896, antara *compassionate leadership* dan

kepuasan kerja sebesar 0,968, serta antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja sebesar 0,614. Meskipun terdapat nilai yang melebihi ambang batas 0,90, nilai tersebut masih dapat dipertimbangkan dapat diterima. Adapun Franke dan Sarstedt (2018) menekankan bahwa cutoff HTMT pada titik 0,85 atau 0,90 merupakan heuristik yang fleksibel, bukan kriteria absolut. Pemilihan ambang batas sebaiknya mempertimbangkan tingkat kemiripan konseptual antar konstruk serta tingkat konservatisme yang diinginkan peneliti. Dengan demikian, nilai HTMT yang sedikit di atas 0,90 tidak secara otomatis menandakan pelanggaran discriminant validity, khususnya apabila konstruk-konstruk tersebut secara teoretis memiliki hubungan yang erat.

Table 3. Uji Inner Model (Hipotesis).

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CL → KK	0.661	0.670	0.096	6.867	0.000
KE → CL	0.669	0.684	0.074	8.996	0.000
KE → KK	0.092	0.082	0.110	0.832	0.203
KE → CL → KK	0.443	0.458	0.082	5.389	0.000

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2026.

Berdasarkan hasil *path coefficient* dan *indirect effect* yang disajikan pada Tabel 3, analisis dilakukan untuk mengidentifikasi arah hubungan antarkonstruk serta menguji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung dalam model penelitian menggunakan metode SEM-PLS. Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengacu pada nilai *T-statistics* dan *P-values*. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *P-value* kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2023).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara *compassionate leadership* dan kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,661, *T-statistics* sebesar 6,867, dan *P-value* sebesar 0,000. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa *compassionate leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik penerapan *compassionate leadership*, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, nilai *T-statistics* yang lebih besar dari 1,96 dan *P-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *compassionate leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa hubungan antara kecerdasan emosional karyawan dan *compassionate leadership* memiliki nilai *original sample* sebesar 0,669, *T-statistics* sebesar 8,996, dan *P-value* sebesar 0,000. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa kecerdasan emosional karyawan memiliki pengaruh positif terhadap

compassionate leadership. Selain itu, nilai *T-statistics* yang lebih besar dari 1,96 dan *P-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hubungan antara kecerdasan emosional karyawan dan *compassionate leadership* dinyatakan positif dan signifikan.

Selanjutnya, hasil pengujian hubungan antara kecerdasan emosional karyawan dan kepuasan kerja menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,092, *T-statistics* sebesar 0,832, dan *P-value* sebesar 0,203. Meskipun koefisien jalur menunjukkan arah hubungan yang positif, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik karena nilai *T-statistics* berada di bawah 1,96 dan *P-value* lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tidak didukung atau ditolak.

Sementara itu, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa hubungan antara kecerdasan emosional karyawan dan kepuasan kerja melalui *compassionate leadership* memperoleh nilai *original sample* sebesar 0,443, *T-statistics* sebesar 5,389, dan *P-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung bersifat positif dan signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis mediasi diterima, yang menunjukkan bahwa *compassionate leadership* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kecerdasan emosional karyawan dan kepuasan kerja. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja menjadi lebih bermakna ketika diwujudkan melalui praktik kepemimpinan yang penuh kasih, empati, dan kepedulian terhadap karyawan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *compassionate leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan yang menekankan kepedulian, empati, perhatian, dan dukungan terhadap karyawan dapat berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dalam organisasi. Pemimpin yang menerapkan *compassionate leadership* tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memberikan perhatian terhadap kondisi emosional, kebutuhan, serta pengalaman kerja karyawan. Sikap kepedulian dan dukungan yang ditunjukkan oleh pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan suportif, meningkatkan perasaan dihargai, serta memperkuat kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan (Brohi et al., 2021).

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *compassionate leadership* memiliki keterkaitan positif dengan kesejahteraan karyawan, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja (Asmamaw & Semela, 2023). Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory* (SET), yang memandang hubungan antara pemimpin dan karyawan sebagai suatu proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika karyawan memperoleh perhatian, dukungan, empati, dan perlakuan positif dari pemimpin, mereka cenderung membentuk persepsi bahwa organisasi memberikan penghargaan terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *compassionate leadership*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan diri, tetapi juga berperan dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang lebih peduli, empatik, dan responsif terhadap kebutuhan orang lain. Individu dengan kecerdasan emosional yang baik cenderung memiliki kemampuan empati, komunikasi interpersonal, dan pemahaman sosial yang lebih kuat, sehingga lebih mampu membangun interaksi yang positif serta merespons kondisi emosional anggota organisasi secara tepat.

Dalam lingkungan pendidikan tinggi, kemampuan ini penting karena para pemimpin harus menghadapi karakteristik individu yang beragam dan tuntutan kerja yang kompleks. Hasil penelitian ini mendukung studi-studi sebelumnya yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi pada efektivitas kepemimpinan melalui kemampuan untuk membangun hubungan sosial, memahami emosi orang lain, dan menciptakan interaksi positif di tempat kerja (Shdaifat, 2023; Hsu et al., 2022). Dengan demikian, kecerdasan emosional dapat dipandang sebagai faktor internal yang mendukung terbentuknya perilaku kepemimpinan yang penuh kasih. Semakin baik kemampuan individu dalam mengelola emosi dan memahami emosi orang lain, semakin besar pula kapasitasnya untuk menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada empati, kepedulian, dan dukungan terhadap anggota organisasi.

Selanjutnya, penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional karyawan tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi belum secara langsung menentukan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti dukungan organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menemukan hubungan positif antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja (anees et al., 2021; rogowska & meres,

2022). Perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik responden serta konteks institusi pendidikan tinggi yang memiliki struktur dan dinamika kerja yang spesifik. Dengan demikian, kapasitas emosional individu memerlukan dukungan lingkungan organisasi agar dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap kepuasan kerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa *compassionate leadership* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan emosional individu dapat memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja ketika diwujudkan melalui perilaku kepemimpinan yang empatik, peduli, dan suportif. Kecerdasan emosional memungkinkan individu membangun komunikasi dan hubungan interpersonal yang positif, sedangkan *compassionate leadership* menjadi mekanisme yang menerjemahkan kapasitas tersebut ke dalam praktik kepemimpinan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa karakteristik psikologis individu dan perilaku kepemimpinan saling berinteraksi dalam membentuk pengalaman kerja yang positif (Dubey et al., 2023; Serafim et al., 2024). Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja di institusi pendidikan tinggi perlu dipandang sebagai hasil interaksi antara kapasitas emosional individu dan lingkungan kepemimpinan yang humanis serta suportif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *compassionate leadership* memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hubungan antara kecerdasan emosional, perilaku kepemimpinan, dan kepuasan kerja tidak berlangsung secara sederhana, tetapi melibatkan mekanisme kepemimpinan yang mampu menerjemahkan kapasitas emosional individu ke dalam hubungan kerja yang suportif.

Pertama, *compassionate leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin kuat penerapan kepemimpinan yang mengedepankan empati, kepedulian, dan dukungan, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Kedua, kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *compassionate leadership*, yang menunjukkan bahwa kemampuan memahami dan mengelola emosi dapat mendukung terbentuknya perilaku kepemimpinan yang lebih empatik dan hubungan interpersonal yang konstruktif. Ketiga, kecerdasan emosional tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kapasitas emosional individu belum memadai untuk meningkatkan kepuasan kerja tanpa adanya dukungan dari lingkungan dan mekanisme organisasi yang

kondusif. Keempat, *compassionate leadership* terbukti memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kemampuan emosional individu dapat memberikan dampak yang lebih berarti terhadap kepuasan kerja ketika diwujudkan melalui praktik kepemimpinan yang peduli, suportif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Secara praktis, temuan penelitian menunjukkan pentingnya institusi pendidikan tinggi mengembangkan praktik kepemimpinan yang lebih empatik, suportif, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Pengembangan kecerdasan emosional juga perlu menjadi bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia melalui pelatihan pengelolaan emosi, komunikasi interpersonal, empati, dan pembangunan hubungan kerja yang positif. Integrasi antara penguatan kapasitas emosional individu dan peningkatan kualitas kepemimpinan diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih humanis, kondusif, dan mendukung peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan responden pada beberapa institusi pendidikan tinggi agar generalisasi temuan menjadi lebih kuat. Studi mendatang juga dapat mempertimbangkan variabel lain, seperti dukungan organisasi, keamanan psikologis, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi. Selain itu, penggunaan desain longitudinal atau pendekatan *mixed method* dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antara kecerdasan emosional, *compassionate leadership*, dan kepuasan kerja dari waktu ke waktu.

DAFTAR REFERENSI

- Anees, R. T., Heidler, P., Cavaliere, L. P. L., & Nordin, N. A. (2021). Brain drain in higher education: The impact of job stress and workload on turnover intention and the mediating role of job satisfaction at universities. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–8. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.849>
- Asmamaw, A. T., & Semela, T. (2023). Exploring the influence of leader emotional intelligence on faculty engagement in Ethiopian higher education. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2277547>
- Brohi, N., Mehmood, S. A., Erri, M. A., Shah, I. A., & Khuhro, M. A. (2021). Compassionate leadership is key to success: Role of servant leadership style in predicting employees trust in leadership, psychological safety, and turnover intention. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(5), 5670–5680. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.641>
- Buonomo, I., Ferrara, B., Pansini, M., & Benevene, P. (2023). Job satisfaction and perceived structural support in remote working conditions: The role of a sense of community at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph20136205>

- Butakor, P. K., Guo, Q., & Adebajji, A. O. (2021). Using structural equation modeling to examine the relationship between Ghanaian teachers' emotional intelligence, job satisfaction, professional identity, and work engagement. *Psychology in the Schools*, 58(3), 534–552. <https://doi.org/10.1002/pits.22462>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dahleez, K. A., Aboramadan, M., & Abdelfattah, F. (2023). Inclusive leadership and job satisfaction in Omani higher education: The mediation of psychological ownership and employee thriving. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 907–925. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2022-0274>
- Deb, S. K., Nafi, S. M., Mallik, N., & Valeri, M. (2023). Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business. *European Business Review*, 35(5), 624–651. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2022-0249>
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Rajagiri Management Journal*, 17(3), 221–237. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-07-2022-0108>
- Estrada, M., Monferrer, D., Rodríguez, A., & Moliner, M. Á. (2021). Does emotional intelligence influence academic performance? The role of compassion and engagement in education for sustainable development. *Sustainability*, 13(4), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13041721>
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2018). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: A comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3), 430–447. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2023). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Springer.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Danks, N. P., Hult, G. T. M., Sarstedt, M., Bolyai, B., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hannang, A., Salju, & Qamaruddin, M. Y. (2020). The effect of supervision levels on employees' performance levels. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 477, 1–5. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.001>
- Hsu, N., Newman, D. A., & Badura, K. L. (2022). Emotional intelligence and transformational leadership: Meta-analysis and explanatory model of female leadership advantage. *Journal of Intelligence*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>
- Kasalak, G., Güneri, B., Ehtiyar, V. R., Apaydin, Ç., & Türker, G. Ö. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038824>
- Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., Dornheim, L., & Schutte, N. S. (1998). Development and validation of a measure of emotional

- intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Nguyen, L., Khanh, L., Chi, H., Ngoc, P., Nguyen, D., Le, L., Nguyen, K., Nguyen, D., Le, T., & Le Khanh Nguyen, L. (2021). The impact of extrinsic work factors on job satisfaction and organizational commitment at higher education institutions in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 259–270. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0259>
- Özpehlivan, M., & Acar, A. Z. (2016). Development and validation of a multidimensional job satisfaction scale in different cultures. *Cogent Social Sciences*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2016.1237003>
- Padhy, T. P., Sahu, K. J., & Mishra, K. T. (2026). Emotional intelligence, compassionate leadership, and employee involvement: A mediation perspective. *Empirical Economics Letters*, 25(1), 213–220.
- Pattison, N., & Corser, R. (2023). Compassionate, collective or transformational nursing leadership to ensure fundamentals of care are achieved: A new challenge or non-sequitur? *Journal of Advanced Nursing*, 79(3), 942–950. <https://doi.org/10.1111/jan.15202>
- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2024). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(3). <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>
- Rhodes, E., & Foran, P. (2022). Leading with emotional intelligence in perioperative nursing: An integrative review. *Journal of Perioperative Nursing*, 35(4), e18–e23. <https://doi.org/10.26550/2209-1092.1224>
- Rogowska, A. M., & Meres, H. (2022). The mediating role of job satisfaction in the relationship between emotional intelligence and life satisfaction among teachers during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12(7), 666–676. <https://doi.org/10.3390/ejihpe12070050>
- Sabeng, D. A., & Mensah, J. V. (2023). Job satisfaction and characteristics among staff of public higher educational institutions in Ghana. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2226457>
- Salminen-Tuomaala, M., & Seppälä, S. (2022). Nurses' ratings of compassionate nursing leadership during the COVID-19 pandemic: A descriptive cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(6), 1974–1980. <https://doi.org/10.1111/jonm.13642>
- Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2022). Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review*, 51(1), 57–76. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0340>
- Sansó, N., Leiva, J. P., Vidal-Blanco, G., Galiana, L., & West, M. (2022). The measurement of compassionate leadership: Adaptation and Spanish validation of the compassionate leadership self-reported scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(4), 1165–1179. <https://doi.org/10.1111/scs.13079>
- Schlaegel, C., Engle, R. L., & Lang, G. (2022). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: An exploratory study in three countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1562–1605. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1811368>

- Serafim, A., Veloso, C. M., Rivera-Navarro, J., & Sousa, B. (2024). Emotional intelligence and internal marketing as determinants of job satisfaction and satisfaction with life among Portuguese professionals. *Sustainability*, 16(5). <https://doi.org/10.3390/su16051932>
- Shdaifat, E. (2023). Assessing compassion satisfaction, compassion fatigue, stress and job satisfaction among nurses. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2082>
- Simpson, A. V., Rego, A., Berti, M., Clegg, S., & Pina e Cunha, M. (2022). Theorizing compassionate leadership from the case of Jacinda Ardern: Legitimacy, paradox and resource conservation. *Leadership*, 18(3), 337–358. <https://doi.org/10.1177/17427150211055291>
- Sinniah, S., Al Mamun, A., Md Salleh, M. F., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modeling the significance of motivation on job satisfaction and performance among the academicians: The use of hybrid structural equation modeling-artificial neural network analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822>
- Soliman, R. (2022). The relation between emotional intelligence training and job satisfaction-case study in the United Arab Emirates. *Open Journal of Business and Management*, 10(4), 1834–1852. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.104094>
- Virgil, R., Utami, H. N., & Riza, M. F. (2025). The influence of compassionate leadership and psychological empowerment on job satisfaction mediated by psychological well-being. *Wacana: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 28(4), 199–209. <https://doi.org/10.21776/ub.wacana.2025.028.04.06>