



Peran Kecerdasan Emosional dalam Lingkungan Kerja: Studi *Systematic Literature Review* terhadap Kinerja Pegawai dan Karyawan di Berbagai Sektor

Muhammad Rayan Dibrata¹, Easter B. U. Tobing²

¹⁻²Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Perbanas Institute, Indonesia

*Penulis Korespondensi: muhammad.rayan67@perbanas.id

Abstract. *This study aims to analyze the influence of emotional intelligence on employee performance across various organizational sectors using a Systematic Literature Review (SLR) approach. The research was conducted by reviewing national and international journals obtained from Google Scholar, ScienceDirect, Academia, and ResearchGate using keywords related to emotional intelligence and employee performance. In the initial stage, 27 journals were identified and subsequently selected using inclusion and exclusion criteria, resulting in 20 relevant journals used as the main research sources. The data were analyzed using a thematic analysis approach to identify patterns, relationships, and consistency of findings regarding the influence of emotional intelligence on employee performance. The results indicate that most studies found emotional intelligence to have a positive and significant effect on improving employee performance, particularly in sectors with high levels of social interaction such as services, banking, and hospitality. Furthermore, the ability to manage emotions, build interpersonal relationships, and control work stress were identified as important factors in improving individual work effectiveness. However, several studies showed different results, indicating that the influence of emotional intelligence on performance may also be affected by job characteristics, organizational culture, and other supporting variables. This study is expected to contribute as an additional scientific reference regarding the importance of emotional intelligence in improving employee performance within modern organizations.*

Keywords: *Emotional Intelligence; Employee Performance; Organization; Systematic Literature Review; Workplace.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai dan karyawan pada berbagai sektor organisasi menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Penelitian dilakukan dengan menelaah jurnal nasional dan internasional yang diperoleh dari Google Scholar, ScienceDirect, Academia, dan ResearchGate. Sebanyak 27 jurnal diidentifikasi pada tahap awal dan diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi sehingga diperoleh 20 jurnal yang digunakan sebagai sumber utama. Data dianalisis menggunakan pendekatan *thematic analysis* untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan konsistensi temuan mengenai pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja. Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan, terutama pada sektor dengan intensitas interaksi sosial tinggi seperti jasa, perbankan, dan perhotelan. Kemampuan mengelola emosi, membangun hubungan interpersonal, dan mengendalikan stres kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. Namun, beberapa studi menunjukkan hasil berbeda, yang mengindikasikan bahwa pengaruh kecerdasan emosional dapat dipengaruhi karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan variabel pendukung lainnya. Temuan ini memberikan tambahan referensi ilmiah mengenai pentingnya kecerdasan emosional dalam meningkatkan kinerja pegawai dan karyawan.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai; Kecerdasan Emosional; Organisasi; Tempat Kerja; Tinjauan Pustaka Sistematis.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan dunia kerja global yang semakin kompetitif menyebabkan pegawai dan karyawan di berbagai negara menghadapi tekanan kerja, tuntutan produktivitas, serta dinamika sosial yang semakin kompleks. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya stres kerja, kelelahan emosional (*burnout*), dan tekanan psikologis dalam lingkungan organisasi modern. Berdasarkan laporan *State of the Global Workplace* oleh Gallup Inc (2025), tingkat stres pekerja global mencapai sekitar 40%, menunjukkan bahwa tekanan emosional masih menjadi

permasalahan penting dalam dunia kerja. Di Indonesia, terdapat 15% pekerja dilaporkan mengalami stres kerja, lebih rendah dibanding rata-rata Asia Tenggara sebesar 25% maupun rata-rata global (Gallup Inc, 2025; Alfathi, 2025). Meskipun demikian, kondisi tersebut tetap menunjukkan bahwa organisasi modern membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan emosional untuk menghadapi tekanan kerja dan menjaga efektivitas hubungan sosial dalam organisasi.

Jika dibandingkan dengan beberapa negara ASEAN lainnya, tingkat stres pekerja Indonesia tergolong relatif rendah meskipun kondisi emosional pekerjanya masih menunjukkan tantangan tersendiri. Vietnam tercatat sebagai negara dengan tingkat stres kerja terendah di Asia Tenggara sebesar 13%, sedangkan Myanmar dan Filipina memiliki tingkat stres kerja tertinggi masing-masing sebesar 50% dan 47%. Malaysia juga menunjukkan tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi dibanding Indonesia akibat tingginya tuntutan produktivitas dan persaingan kerja pada sektor industri dan pelayanan. Namun demikian, pekerja Indonesia justru mencatat tingkat emosi marah (*anger*) sebesar 21%, lebih tinggi dibanding rata-rata Asia Tenggara sebesar 19% dan menempatkan Indonesia pada kelompok negara dengan tingkat emosi negatif yang cukup tinggi di kawasan ASEAN (Gallup Inc, 2025; Alfathi, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rendahnya tingkat stres kerja tidak selalu mencerminkan stabilitas emosional pekerja, sehingga kemampuan mengelola emosi menjadi aspek penting dalam menjaga efektivitas kerja individu.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, beberapa penelitian masih menunjukkan hasil yang berbeda sehingga memunculkan research gap dalam penelitian ini. Penelitian Angelica et al. (2020) menunjukkan bahwa *emotional intelligence* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, meskipun secara simultan bersama variabel lain tetap memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, lingkungan kerja, maupun variabel mediasi seperti *job satisfaction* dan *organizational commitment*. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *emotional intelligence* dan kinerja pegawai masih memerlukan kajian yang lebih sistematis untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang cenderung berfokus pada satu sektor atau satu konteks negara tertentu, penelitian ini berupaya mensintesis temuan mengenai pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dan karyawan secara lintas sektor (pemerintahan, perbankan, perhotelan, telekomunikasi, manufaktur, dan sumber

daya manusia) maupun lintas negara, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai konsistensi maupun variasi pengaruh *emotional intelligence* pada konteks organisasi yang berbeda-beda.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi pola pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dan karyawan pada berbagai sektor organisasi secara lebih mendalam (Nightingale, 2009). Berdasarkan uraian tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: bagaimana pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dan karyawan di berbagai sektor organisasi berdasarkan bukti pada literatur ilmiah nasional dan internasional, dan sejauh mana pengaruh tersebut konsisten di berbagai sektor beserta variabel mediasi yang menyertainya?

Tabel 1. Ranking Stres Kerja ASEAN

Ranking	Negara ASEAN	Tingkat Stres Kerja
1	Myanmar	50%
2	Filipina	47%
3	Singapura	43%
4	Kamboja	39%
5	Laos	30%
6	Thailand	25%
7	Malaysia	19%
8	Indonesia	15%
9	Vietnam	13%

(Sumber: Alfathi, 2025)

2. KAJIAN TEORITIS

Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, mengelola, serta menggunakan emosi secara efektif dalam kehidupan sosial maupun pekerjaan. Menurut Mayer (2004), *emotional intelligence* berkaitan dengan kemampuan menalar emosi dan menggunakan emosi untuk mendukung proses berpikir serta pengambilan keputusan. Mayer (2004) menjelaskan bahwa *emotional intelligence* terdiri atas empat kemampuan utama, yaitu mengenali emosi (*perceiving emotions*), menggunakan emosi (*using emotions to facilitate thought*), memahami emosi (*understanding emotions*), dan mengelola emosi (*managing emotions*). Dalam lingkungan organisasi, kemampuan emosional menjadi penting karena dapat memengaruhi komunikasi, hubungan interpersonal, kemampuan adaptasi, serta pengendalian stres kerja individu. Oleh karena itu, *emotional intelligence* dipandang sebagai salah satu faktor yang mampu mendukung peningkatan kualitas kinerja pegawai dan karyawan dalam organisasi modern.

Hubungan antara stres kerja dan *emotional intelligence* menunjukkan bahwa kemampuan individu dalam mengelola emosi memiliki peran penting dalam menghadapi

tekanan kerja dan menjaga stabilitas perilaku di lingkungan organisasi. Penelitian Ramesar et al. (2009) menjelaskan bahwa individu dengan tingkat *emotional intelligence* yang tinggi cenderung memiliki kemampuan stress management, pengendalian impuls, optimisme, dan kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam menghadapi tekanan kerja. Sebaliknya, rendahnya kemampuan emosional dapat meningkatkan kecenderungan stres, kecemasan, konflik interpersonal, serta menurunkan kemampuan individu dalam mengambil keputusan dan membangun hubungan sosial di tempat kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *emotional intelligence* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan sosial, tetapi juga berperan sebagai kemampuan psikologis yang membantu individu menjaga kestabilan emosi dalam menghadapi tuntutan kerja modern. Dengan demikian, kemampuan mengelola emosi menjadi salah satu kompetensi penting yang dibutuhkan organisasi untuk menjaga produktivitas dan efektivitas kerja pegawai.

Perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis menyebabkan organisasi tidak hanya membutuhkan pegawai dengan kemampuan teknis dan akademik yang baik, tetapi juga individu yang mampu mengendalikan emosi, bekerja sama, dan beradaptasi dengan lingkungan kerja secara efektif (McShane & Von Glinow, 2010). Pada sektor pelayanan seperti hotel, perbankan, bisnis kuliner, maupun organisasi pemerintahan, kemampuan mengelola emosi menjadi penting karena pegawai dituntut mampu menjaga kualitas komunikasi dan hubungan sosial dengan pelanggan maupun rekan kerja. Rendahnya *emotional intelligence* dapat memengaruhi efektivitas komunikasi, meningkatkan konflik interpersonal, serta menurunkan motivasi dan kualitas kerja individu. Oleh karena itu, *emotional intelligence* menjadi salah satu variabel yang banyak diteliti dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai dan karyawan pada berbagai sektor organisasi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *emotional intelligence* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan karyawan. Penelitian Ardiansyah & Sulistiyowati (2018), Mulyasari (2019), serta Fitriastuti (2013) menunjukkan bahwa *emotional intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian pada sektor pelayanan seperti yang dilakukan oleh Wibowo (2015), Trihandini (2005), serta Nani & Mukaroh (2021) juga menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat *emotional intelligence* yang tinggi cenderung memiliki kualitas pelayanan dan efektivitas kerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian Pratama & Suhaeni (2017) menunjukkan bahwa *emotional intelligence* memberikan kontribusi sebesar 59,9% terhadap peningkatan kinerja karyawan bisnis kuliner. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan mengelola emosi

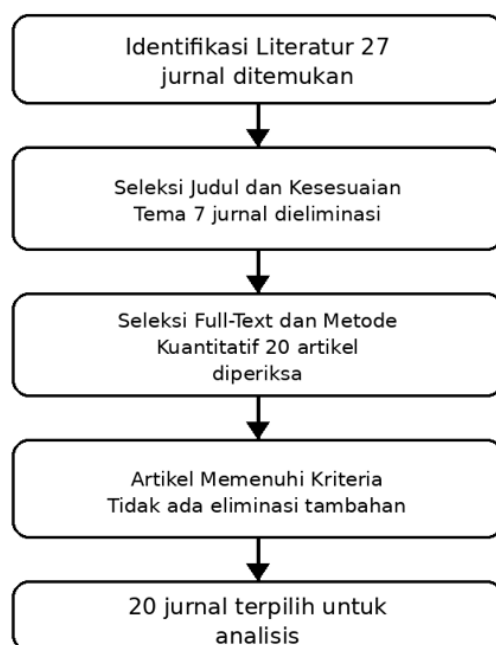
memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas, komunikasi, dan kualitas kerja individu dalam organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menganalisis pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dan karyawan pada berbagai sektor pekerjaan. Penelusuran literatur dilakukan melalui empat basis data akademik, yaitu Google Scholar, ScienceDirect, Academia, dan ResearchGate. Metode SLR dipilih karena mampu menyusun dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu secara sistematis sehingga menghasilkan pembahasan yang lebih terstruktur, objektif, dan komprehensif. Selain itu, pendekatan ini membantu peneliti dalam mengidentifikasi pola hubungan, menemukan konsistensi hasil penelitian, serta melihat perbedaan temuan mengenai pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, metode ini dinilai sesuai untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai perkembangan penelitian *emotional intelligence* dalam meningkatkan kinerja pegawai dan karyawan di lingkungan organisasi.

Proses Seleksi Jurnal

Berdasarkan referensi Putra et al. (2025), proses seleksi jurnal dalam penelitian ini mengikuti alur *Systematic Literature Review* (SLR) sebagaimana disajikan pada Gambar 1. Proses diawali dengan penelusuran literatur pada berbagai basis data akademik dan menghasilkan 27 jurnal nasional dan internasional. Kriteria inklusi meliputi artikel yang membahas hubungan *emotional intelligence* dan *employee performance*, menggunakan metode kuantitatif, tersedia dalam bentuk *full-text*, diterbitkan pada rentang tahun 2005–2022, serta menggunakan bahasa Indonesia atau bahasa Inggris. Pada tahap seleksi judul, artikel dieksklusi apabila tidak relevan dengan fokus penelitian, sehingga 7 jurnal dieliminasi. Selanjutnya, pada tahap *full-text*, artikel diperiksa berdasarkan kesesuaian pembahasan dan kejelasan metode kuantitatif. Seluruh 20 artikel yang tersisa memenuhi kriteria tersebut sehingga tidak terdapat eliminasi tambahan. Dengan demikian, 20 jurnal digunakan sebagai sumber utama penelitian.



Gambar 1. Kerangka Pemilihan Jurnal

(Sumber: Diadaptasi dari Putra et al. (2025) dan Data Seleksi Penelitian)

Kata Kunci Penelitian

Penelusuran jurnal dilakukan menggunakan beberapa kata kunci berikut: *emotional intelligence*, *employee performance*, *employee productivity*, *organizational performance*, kecerdasan emosional, kinerja pegawai, kinerja karyawan, dan produktivitas kerja.

Teknik Analisis Data

Data penelitian dianalisis menggunakan pendekatan *thematic analysis* untuk mengidentifikasi pola dan tema utama dari berbagai penelitian terdahulu. Tahap awal dilakukan melalui proses coding dengan mengelompokkan konsep-konsep yang sering muncul, seperti pengelolaan emosi, hubungan interpersonal, komunikasi kerja, motivasi kerja, efektivitas kerja, dan produktivitas pegawai. Selanjutnya, kode-kode yang memiliki keterkaitan disatukan ke dalam kategori yang lebih luas sehingga menghasilkan tema penelitian yang lebih terstruktur. Berdasarkan proses tersebut, hasil penelitian dikelompokkan ke dalam tema utama mengenai pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dan karyawan pada berbagai sektor organisasi. Hasil akhir penelitian kemudian disajikan dalam bentuk tabel ringkasan penelitian dan pembahasan tematik untuk mempermudah proses analisis dan interpretasi hasil penelitian secara menyeluruh.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kinerja karyawan dan pegawai merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan kerja secara efektif dan efisien. Dalam perkembangan dunia kerja modern, organisasi tidak hanya membutuhkan individu dengan kemampuan teknis yang baik, tetapi juga kemampuan mengelola emosi dan membangun hubungan interpersonal yang efektif. *Emotional intelligence* menjadi salah satu faktor yang banyak diteliti karena dinilai mampu meningkatkan komunikasi, kerja sama tim, pengendalian stres, serta kemampuan individu dalam menghadapi tekanan kerja. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dapat membantu individu meningkatkan kualitas pelayanan, efektivitas kerja, dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian-penelitian pada kategori ini berfokus pada pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dan karyawan pada berbagai sektor pekerjaan, baik sektor pemerintahan, pelayanan, maupun industri perhotelan dan perbankan.

Tabel 2. Hasil dan Kesimpulan Jurnal Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja

Karyawan/Pegawai

No.	Peneliti	Sampel Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Kesimpulan
1	Kargeti (2021)	184 pegawai berbagai organisasi	<i>Emotional intelligence</i> dan lingkungan kerja	Regresi	<i>Emotional intelligence</i> berperan signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif.	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai.
2	Ardiansyah & Sulistiyowati (2018)	97 pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan	<i>Emotional intelligence</i> , kompetensi, kinerja pegawai	Regresi linear berganda	<i>Emotional intelligence</i> dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Mulyasari (2019)	Penyuluh BKBP Kabupaten Garut	<i>Emotional intelligence</i> dan kinerja pegawai	Regresi	<i>Emotional intelligence</i> meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Fitriastuti (2013)	89 PNS Kabupaten Kutai Timur	<i>Emotional intelligence</i> dan kinerja pegawai	Regresi linear	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh

5	Wibowo (2015)	146 teller Bank BNI	<i>Emotional intelligence</i> dan kinerja karyawan	Regresi linear berganda	positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh terhadap peningkatan kinerja teller bank.	positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Firdaus et al. (2019)	46 pegawai Kecamatan Bangkalan	<i>Emotional intelligence</i> dan kinerja pegawai	Regresi	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7	Putri (2016)	69 pegawai PT PLN Klaten	IQ, EQ, lingkungan kerja, kinerja pegawai	Regresi linear berganda	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Trihandini (2005)	95 karyawan Hotel Horison Semarang	IQ, EQ, SQ dan kinerja karyawan	Regresi	<i>Emotional intelligence</i> menjadi variabel dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan.	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Nani & Mukaroh (2021)	54 karyawan hotel Bandar Lampung	<i>Emotional intelligence</i> , <i>spiritual intelligence</i> , kinerja karyawan	Regresi	<i>Emotional intelligence</i> dan <i>spiritual intelligence</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel.	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Angelica et al. (2020)	75 karyawan Transformer Center Batu	<i>Emotional intelligence</i> dan kinerja karyawan	Regresi	<i>Emotional intelligence</i> tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.	<i>Emotional intelligence</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Ratnasari et al. (2020)	62 karyawan D'Merlion Hotel Batam	<i>Emotional intelligence</i> dan kinerja karyawan	Regresi	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh signifikan terhadap	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan

12	Pratama & Suhaeni (2017)	Karyawan bisnis kuliner Bandung	<i>Emotional intelligence</i> dan kinerja karyawan	Regresi linear sederhana	kinerja karyawan hotel. <i>Emotional intelligence</i> memberikan kontribusi sebesar 59,9% terhadap kinerja karyawan. Terdapat hubungan signifikan antara <i>emotional intelligence</i> , budaya organisasi inovatif, dan kinerja karyawan. <i>Emotional intelligence</i> memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kinerja pegawai dan manajer.	terhadap kinerja karyawan. <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Altındağ & Köseadağı (2015)	305 karyawan perusahaan di Turki	<i>Emotional intelligence, innovative corporate culture, employee performance</i>	Regresi dan korelasi	<i>Emotional intelligence</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan manajer. <i>Emotional intelligence</i> memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pegawai, sedangkan IQ tidak signifikan.	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Jorfi et al. (2010)	155 manajer dan pegawai administrasi pendidikan Iran	<i>Emotional intelligence</i> dan <i>employee performance</i>	Analisis statistik	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. <i>Emotional intelligence</i> memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pegawai, sedangkan IQ tidak signifikan.	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
15	Gondal & Husain (2013)	300 pegawai sektor telekomunikasi Pakistan	IQ, <i>emotional intelligence, employee performance</i>	Kuantitatif <i>cross-sectional</i>	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan dengan <i>employee performance</i> baik secara langsung maupun melalui job satisfaction. Nilai $r = 0,547$ dan $R^2 = 0,299$ menunjukkan hubungan kuat antara <i>emotional</i>	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
16	Naz et al. (2019)	233 pegawai sektor manufaktur Pakistan	<i>Emotional intelligence, employee engagement, job satisfaction, employee performance</i>	PLS-SEM	Nilai $r = 0,547$ dan $R^2 = 0,299$ menunjukkan hubungan kuat antara <i>emotional</i>	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
17	Sabie et al. (2020)	Pegawai HR perusahaan swasta Romania	<i>Emotional intelligence</i> dan <i>HR employee performance</i>	Korelasi Pearson dan regresi		<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap

18	Febrina et al. (2021)	240 pegawai bank komersial Indonesia	<i>Organizational culture, job involvement, emotional intelligence, employee performance</i>	SEM	<i>intelligence dan kinerja pegawai HR. Emotional intelligence tidak signifikan melalui job satisfaction, tetapi signifikan melalui organizational commitment. Emotional intelligence berpengaruh positif terhadap employee performance melalui organizational commitment (kontribusi bersama variabel lain terhadap kinerja sebesar 81,8%). Emotional intelligence secara parsial berpengaruh positif terhadap employee performance.</i>	kinerja pegawai. <i>Emotional intelligence berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui organizational commitment.</i>
19	Edward & Purba (2020)	98 pegawai PT Berkat Bima Sentana	<i>Emotional intelligence, work environment, organizational commitment, employee performance</i>	SEM		<i>Emotional intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</i>
20	Ginoga et al. (2022)	68 pegawai PT Perkebunan Nusantara XIV	<i>Competence, emotional intelligence, work environment, employee performance</i>	Regresi berganda		<i>Emotional intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</i>

(Sumber: Diolah Penulis Berdasarkan 20 Studi yang direview)

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis, mayoritas penelitian baik di Indonesia maupun luar negeri menunjukkan bahwa *emotional intelligence* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan karyawan. Penelitian di Indonesia seperti Ardiansyah & Sulistiyowati (2018), Fitriastuti (2013), Trihandini (2005), serta Pratama & Suhaeni (2017) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan mengelola emosi dengan baik cenderung memiliki performa kerja yang lebih efektif dan produktif. Hal serupa ditemukan pada penelitian luar negeri seperti Jorfi et al. (2010), Gondal & Husain (2013), serta Naz et al. (2019), yang menunjukkan bahwa *emotional intelligence* menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja, hubungan interpersonal, dan kualitas pelayanan pegawai. Pada beberapa penelitian, besarnya pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja terlihat cukup tinggi, seperti kontribusi sebesar 59,9% pada penelitian Pratama & Suhaeni

(2017) serta kontribusi bersama variabel dalam model sebesar 81,8% pada penelitian Edward & Purba (2020). Temuan tersebut sejalan dengan teori Mayer (2004) yang menjelaskan bahwa individu dengan *emotional intelligence* tinggi cenderung mampu memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif sehingga dapat meningkatkan kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, serta efektivitas kerja dalam organisasi. Secara keseluruhan, sintesis 20 studi menunjukkan pola dominan yang positif, tetapi hubungan tersebut tetap bersifat kontekstual karena kekuatannya dapat berbeda menurut sektor pekerjaan, lingkungan organisasi, dan variabel pendukung yang menyertai hubungan antara *emotional intelligence* dan *employee performance*.

Secara analitis, pengaruh *emotional intelligence* terlihat lebih dominan pada sektor pekerjaan yang memiliki intensitas interaksi sosial tinggi, seperti perhotelan, perbankan, telekomunikasi, pelayanan publik, dan sumber daya manusia (human resources). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan yang menuntut komunikasi langsung dengan pelanggan dan kerja sama tim membutuhkan kemampuan empati, pengendalian emosi, serta keterampilan sosial yang lebih baik dibanding pekerjaan yang lebih bersifat teknis atau administratif. Penelitian Sabie et al. (2020) pada pegawai HR perusahaan swasta di Romania menunjukkan nilai korelasi sebesar 0,547 yang menandakan hubungan cukup kuat antara *emotional intelligence* dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Gondal & Husain (2013) menunjukkan bahwa *emotional intelligence* memiliki pengaruh yang lebih signifikan dibanding intelligence quotient (IQ) terhadap performa pegawai sektor telekomunikasi di Pakistan. Temuan tersebut mendukung pendapat Mayer (2004) yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* merupakan kemampuan individu dalam memahami, menggunakan, dan mengelola emosi untuk mendukung proses berpikir, interaksi sosial, serta efektivitas perilaku dalam lingkungan kerja.

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi dapat dipengaruhi oleh variabel mediasi tertentu. Penelitian Naz et al. (2019) menunjukkan bahwa *emotional intelligence* mampu meningkatkan *employee performance* melalui job satisfaction dan *employee engagement*, sehingga pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih puas dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Penelitian Febrina et al. (2021) juga menemukan bahwa *emotional intelligence* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui job satisfaction, tetapi berpengaruh signifikan melalui *organizational commitment*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat kecerdasan emosional tinggi cenderung memiliki loyalitas dan komitmen organisasi yang lebih baik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja kerja.

Sementara itu, penelitian Edward & Purba (2020) memperlihatkan bahwa *organizational commitment* mampu memperkuat hubungan antara *emotional intelligence* dan kinerja pegawai. Temuan-temuan tersebut sejalan dengan pendapat McShane & Von Glinow (2010) yang menyatakan bahwa *emotional intelligence* berkaitan dengan kemampuan individu dalam memahami dan mengelola emosi diri maupun orang lain untuk membangun hubungan interpersonal, meningkatkan komitmen kerja, serta mendukung efektivitas perilaku individu dalam organisasi.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hasil positif dan signifikan, beberapa penelitian masih menemukan hasil yang berbeda sehingga menunjukkan adanya variasi pengaruh *emotional intelligence* pada setiap organisasi. Penelitian Angelica et al. (2020) menunjukkan bahwa *emotional intelligence* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Febrina et al. (2021) menunjukkan bahwa pengaruh *emotional intelligence* menjadi tidak signifikan apabila dimediasi oleh job satisfaction. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, lingkungan kerja, maupun dominasi kemampuan teknis pada jenis pekerjaan tertentu. Selain itu, beberapa penelitian luar negeri juga menunjukkan adanya perbedaan tingkat pengaruh antar-sektor industri, sehingga sektor yang berbasis pelayanan cenderung menunjukkan pengaruh *emotional intelligence* yang lebih besar dibanding sektor yang lebih berorientasi teknis. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa *emotional intelligence* secara umum memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan karyawan, namun tingkat pengaruhnya dapat berbeda tergantung pada konteks organisasi, variabel pendukung, serta karakteristik pekerjaan yang diteliti. Kondisi tersebut juga mendukung pandangan McShane & Von Glinow (2010) yang menyatakan bahwa keberhasilan individu dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan intelektual, tetapi juga oleh kemampuan emosional dalam mengelola hubungan interpersonal, menghadapi tekanan kerja, dan beradaptasi dengan lingkungan organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Ringkasan Temuan

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* (SLR) yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *emotional intelligence* secara umum memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan karyawan pada berbagai sektor organisasi, baik di Indonesia maupun luar negeri. Mayoritas penelitian menunjukkan bahwa individu dengan kemampuan mengelola emosi, memahami kondisi sosial, membangun hubungan interpersonal,

serta mengendalikan tekanan kerja cenderung memiliki performa kerja yang lebih efektif dan produktif. Pengaruh *emotional intelligence* terlihat lebih dominan pada sektor pekerjaan yang memiliki intensitas interaksi sosial tinggi seperti perhotelan, perbankan, telekomunikasi, pelayanan publik, dan bisnis pelayanan. Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *emotional intelligence* dapat diperkuat melalui variabel seperti job satisfaction, *employee engagement*, dan *organizational commitment*. Meskipun terdapat penelitian yang menunjukkan hasil tidak signifikan, secara keseluruhan temuan menunjukkan pola positif yang konsisten dengan catatan bahwa kekuatan hubungan dapat berbeda menurut karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan mekanisme mediasi yang digunakan. Dengan demikian, *emotional intelligence* dapat dipahami sebagai salah satu kompetensi penting yang mendukung kinerja, tetapi bukan sebagai satu-satunya penentu kinerja pegawai dan karyawan.

Kontribusi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mensintesis temuan mengenai pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dan karyawan dari 20 studi lintas sektor serta lintas negara, sehingga memperkuat generalisasi teori *emotional intelligence* dari Mayer (2004) dan McShane & Von Glinow (2010) pada konteks organisasi yang lebih beragam. Penelitian ini juga mengidentifikasi peran variabel mediasi seperti job satisfaction, *employee engagement*, dan *organizational commitment* sebagai jalur yang menjelaskan mekanisme pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja, sehingga memperkaya pemahaman mengenai bagaimana dan dalam kondisi apa pengaruh tersebut terjadi.

Implikasi Praktis/Manajerial

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan pentingnya organisasi, khususnya pada sektor dengan intensitas interaksi sosial tinggi seperti perbankan, perhotelan, dan pelayanan publik, untuk memasukkan pengembangan *emotional intelligence* ke dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Manajer dapat mempertimbangkan asesmen *emotional intelligence* dalam proses rekrutmen maupun promosi, serta merancang program yang memperkuat job satisfaction dan *organizational commitment* sebagai jalur penguatan dampak *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dan karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sumber literatur terbatas pada empat basis data, yaitu Google Scholar, ScienceDirect, Academia, dan ResearchGate, sehingga studi relevan yang tersedia di luar basis data tersebut mungkin belum tercakup dalam penelitian ini. Kedua, seleksi artikel difokuskan pada studi dengan metode kuantitatif, sehingga temuan

dari penelitian kualitatif maupun *mixed-method* mengenai *emotional intelligence* belum terakomodasi. Ketiga, penelitian ini belum melakukan penilaian kualitas studi atau formal *risk-of-bias* assessment terhadap artikel yang direview, sehingga kualitas metodologis masing-masing studi belum dievaluasi menggunakan instrumen penilaian risiko bias secara khusus. Keempat, jumlah studi yang dianalisis, yaitu 20 jurnal, relatif terbatas dan sebagian besar berasal dari konteks Indonesia, sehingga generalisasi temuan pada konteks lintas budaya perlu dilakukan secara hati-hati.

Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan basis data pencarian agar dapat mengidentifikasi literatur yang lebih beragam dan mengurangi kemungkinan studi relevan terlewatkan. Penelitian mendatang juga dapat mengikutsertakan studi kualitatif maupun *mixed-method* sehingga pemahaman mengenai hubungan *emotional intelligence* dan *employee performance* tidak hanya didasarkan pada bukti kuantitatif, tetapi juga dapat mempertimbangkan pengalaman dan konteks yang melatarbelakangi hubungan tersebut. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menerapkan penilaian kualitas studi atau *risk-of-bias* assessment secara formal guna meningkatkan ketelitian dalam mengevaluasi kualitas metodologis literatur yang direview. Apabila jumlah dan karakteristik studi yang tersedia memungkinkan, pendekatan meta-analisis juga dapat digunakan untuk mengukur besaran efek (*effect size*) hubungan *emotional intelligence* terhadap kinerja secara lebih presisi. Penelitian mendatang juga dapat mengeksplorasi variabel moderasi, seperti budaya organisasi, karakteristik generasi (*generational differences*), serta konteks kerja jarak jauh (*remote/hybrid work*), yang belum banyak dibahas dalam studi-studi yang direview.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat, karunia, dan ridha-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis menyadari bahwa proses penyusunan penelitian ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Stefanus M.S. Sadana, Drs., M.Si. selaku dosen Perbanas Institute yang telah memberikan arahan, motivasi, serta ilmu pengetahuan selama proses penyusunan penelitian ini. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada para peneliti terdahulu yang karya ilmiahnya menjadi sumber referensi utama dalam penelitian ini, serta kepada keluarga, teman, dan seluruh pihak yang telah memberikan dukungan moral maupun motivasi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran

yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat dan menjadi tambahan referensi ilmiah mengenai pengaruh *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai dan karyawan pada berbagai sektor organisasi.

KONTRIBUSI PENULIS

Muhammad Rayan Dibrata sebagai Penulis Pertama berkontribusi dalam perumusan topik dan tujuan penelitian, penelusuran serta seleksi literatur, pengumpulan dan pengolahan data literatur, analisis hasil penelitian, serta penyusunan draf awal naskah. Easter B. U. Tobing sebagai Penulis Kedua berkontribusi dalam memberikan arahan dan supervisi penelitian, meninjau substansi dan metodologi penelitian, serta memberikan masukan dalam proses penyempurnaan naskah. Kedua penulis turut melakukan peninjauan dan menyetujui versi akhir naskah.

DAFTAR REFERENSI

- Alfathi, B. R. (2025, 19 Mei). Tingkat Stres Pekerja Indonesia Terendah Kedua se-ASEAN. GoodStats. <https://data.goodstats.id/statistic/tingkat-stres-pekerja-indonesia-terendah-kedua-se-asean-M0xPr>
- Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The Relationship Between *Emotional intelligence* of Managers, Innovative Corporate Culture and *Employee Performance*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
- Angelica, T. L., Graha, A. N., & Wilujeng, S. (2020). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan di Transformer Center Kota Batu. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen*, 6(1), 1–7. <http://ejournal.unikama.ac.id>
- Ardiansyah, Y., & Sulistiyowati, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 91–100. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i1.1064>
- Edward, Y. R., & Purba, K. (2020). The *Effect Analysis of Emotional intelligence* and Work Environment on *Employee Performance* with *Organizational Commitment* as Intervening Variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 1552–1563. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1084>
- Febrina, S. C., Astuti, W., & Triatmanto, B. (2021). The *Impact of Organizational Culture* and *Emotional intelligence* on *Employee Performance*: An Empirical Study from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 285–296. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0285>
- Firdaus, A., Wispandono, M., & Buyung, H. (2019). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kecamatan Kabupaten Bangkalan). *Eco-Entrepreneurship*, 5(1).

- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen (JDM)*, 4(2), 103–114. <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>
- Gallup Inc. (2025). *State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders*.
- Ginoga, V., Masyadi, & Mangkona, S. (2022). The *Effect* of Competence, *Emotional intelligence* and Work Environment on *Employee Performance*. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.2). <https://ijair.id/index.php/ijair/article/view/890>
- Gondal, U. H., & Husain, T. (2013). A Comparative Study of Intelligence Quotient and *Emotional intelligence: Effect on Employees' Performance*. *Asian Journal of Business Management*, 5(1), 153–162.
- Jorfi, H., Jorfi, S., & Moghadam, K. (2010). *Impact of Emotional intelligence on Performance of Employees*. *Postmodern Openings*, 1(4), 63–74.
- Kargeti, H. (2021). The Role of *Emotional intelligence* in Building *Effective Workplace: A Quantitative Study*. *Journal of Cardiovascular Disease Research*, 12(4), 2558–2565. <https://doi.org/10.48047/jcdr.2021.12.04.347>
- Mayer, J. D. (2004). What is *Emotional intelligence*? UNH Personality Lab, 8. https://scholars.unh.edu/personality_lab
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. McGraw-Hill Irwin.
- Mulyasari, I. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 190–197. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1786>
- Nani, D. A., & Mukaroh, E. N. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan. *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 2(1), 27–50. <https://doi.org/10.24042/revenue.v2i01.7939>
- Naz, S., Li, C., Salah Ud Din Khan, H., & Rafiq, M. (2019). The *Impact of Emotional intelligence on Employee Performance and Employee Engagement: Mediating Role of Job Satisfaction*. *Middle East Journal of Management*, 6(5), 574–596.
- Nightingale, A. (2009). A Guide to *Systematic Literature Reviews*. *Surgery*, 27(9), 381–384. <https://doi.org/10.1016/j.mpsur.2009.07.005>
- Pratama, A. Y., & Suhaeni, T. (2017). Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis & Investasi*, 3(2).
- Putra, D. A., Aziz, M. T., Nabil, M., Rezi, & Satriadi. (2025). Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Adopsi Teknologi Digital di Kalangan Karyawan Front-Liner Perhotelan. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, 467–476.
- Putri, Y. S. (2016). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Persero Area Klaten. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 88–97. <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>
- Ramesar, S., Koortzen, P., & Oosthuizen, R. M. (2009). The Relationship between *Emotional intelligence* and Stress Management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v35i1.443>

- Ratnasari, S. L., Supardi, & Nasrul, H. W. (2020). Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, dan Kecerdasan Linguistik terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Business Administration*. <https://jurnal.polibatam.ac.id>
- Sabie, O. M., Briscariu, R. M., Pirvu, C., Burcea, S. G., & Gatan, M. L. (2020). The Relationship Between *Emotional intelligence* and Human Resources *Employee Performance*: A Case Study for Romanian Companies. *Management Research and Practice*, 12(3), 45–59.
- Trihandini, R. A. F. M. (2005). Analisis pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan (Studi kasus di Hotel Horison Semarang) [Master's thesis, Universitas Diponegoro]. <http://eprints.undip.ac.id/10280/>
- Wibowo, C. T. (2015). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) dan Kecerdasan Spiritual (SQ) pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(1), 1–16.