

## ANALISIS KOMITMEN AFEKTIF PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN KOTA SEMARANG

**Putri Wulan Septia Ningrum\*, Endah Winarti H.S\*\*, & Harnoto\*\***  
**STIE Dharmaputra Semarang**

### *Abstract*

*The purpose of this research is to analyze the influence of motivation of justice and emotional intelligence on affective commitment with career satisfaction as mediation variable. The population of this study is all employees of Department of Transportation Semarang city, amounting to 225 people. The samples taken as many as 144, while that can be processed as many as 133 people. Data processing method is using SPSS. The results of hypothesis testing show that the motivation of justice has a positive and significant effect on career satisfaction, the higher the motivation of justice, the higher the career satisfaction. Emotional intelligence has a positive and significant effect on career satisfaction, the higher the emotional intelligence, the higher the career satisfaction. Career satisfaction has a positive and significant effect on affective commitment, the higher the satisfaction of the career, the higher the affective commitment. Motivation of justice has a positive and significant effect on affective commitment, the higher the motivation of justice, the higher affective commitment. Emotional intelligence has a positive and significant effect on affective commitment, the higher the emotional intelligence, the higher affective commitment.*

**Keywords:** *Motivation of Justice, Emotional Intelligence, Career Satisfaction, Affective Commitment*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi keadilan dan kecerdasan emosional terhadap komitmen afektif dengan kepuasan karier sebagai variabel mediasi. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kota Semarang yang berjumlah 225 orang. Adapun sampel yang diambil sebanyak 144, sedangkan yang bisa diolah sebanyak 133 orang. Metode pengolahan data menggunakan SPSS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi kepuasan karier. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi kepuasan karier. Kepuasan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, semakin tinggi kepuasan karier maka semakin tinggi komitmen afektif. Motivasi keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi komitmen afektif. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, semakin tinggi kecerdasan emosional yang dilakukan maka semakin tinggi komitmen afektif.

**Kata kunci:** Motivasi Keadilan, kecerdasan emosional, kepuasan karier, komitmen afektif

### **Latar Belakang**

Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah penting terutama didalam kelangsungan hidup organisasi itu sendiri, sehingga pegawai diusahakan harus mampu untuk

melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Rohman, 2015). Pelaksanaan tugasnya tersebut pegawai dipacu untuk membuat prestasi dan kinerja yang tinggi agar organisasi mampu bergerak cepat dalam

\* Mahasiswa STIE Dharmaputra Semarang

\*\* Dosen STIE Dharmaputra Semarang

mencapai target-target dan cita-cita organisasi.

Komitmen terhadap organisasi, merupakan bagian dari perilaku kerja atau sikap kerja dan nilai kerja (Robbins, 2011). Sikap kerja ini mempunyai dampak langsung terhadap produktivitas kerja. Terciptanya komitmen organisasi yang kuat diharapkan dapat mendorong terciptanya tujuan organisasi. Karyawan mempunyai kewajiban untuk loyal kepada organisasi, karena dengan kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan akan sangat berdampak kepada kinerja organisasi.

Allen dan Mayer (1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*) dan Komitmen normatif (*normative commitment*). Salah satu dari komponen komitmen di atas adalah komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: perasaan cinta pada suatu organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi (Allen dan Mayer, 1997).

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rachmelya, 2017). Apabila pegawai bergabung dalam suatu instansi mereka

akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan karier adalah sejauh mana mereka saat ini puas dengan penghasilan, kemajuan, tujuan, memperoleh keterampilan baru dan kemajuan yang diraih selama rentang karier mereka (Riaz dan Haider, 2010).

Bigliardi (2005) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki banyak dimensi dan salah satunya adalah kepuasan karier. Kepuasan kerja memberikan pengaruh pada ukuran khusus pekerjaan, sedangkan kepuasan karier mewakili perasaan individu pada kepuasan atau ketidakpuasan dengan seluruh karier.

Penelitian yang dilakukan oleh Velmurugan (2009) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Antony (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan komitmen organisasi. Riadi (2014) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Rohman (2015) menemukan bahwa ada pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap komitmen karyawan. Auda (2016) menemukan bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan.

Penelitian-penelitian di atas berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aghdasi (2011) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan perbedaan di atas maka diusulkan satu variabel dependen (Y1) yaitu variabel kepuasan karier. Hal tersebut

didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Auda (2016) yang menemukan bahwa kepuasan memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional. Penelitian Rachmelya (2017) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh pada komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

Panggabean (2004) menjelaskan bahwa pada hakikatnya, motivasi keadilan adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Perlakuan tersebut berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya sangat berpengaruh pada keberhasilan organisasi. Jika pegawai merasa adil atas apa yang telah didapat, maka komitmen pegawai terhadap organisasi juga akan meningkat, karena pegawai memiliki keterikatan emosional dengan organisasi dan merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja sesuai dengan nilai dan tujuan pegawai.

### Perumusan Masalah

Berdasarkan kesenjangan (*gap*) pada penelitian di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian (*research problem*) sebagai berikut “bagaimana meningkatkan komitmen afektif yang dapat diwujudkan melalui motivasi keadilan dan kecerdasan emosional serta kepuasan karier”. Oleh karena itu maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi keadilan berpengaruh terhadap kepuasan karier?
2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan karier?
3. Apakah kepuasan karier berpengaruh terhadap komitmen afektif?

4. Apakah motivasi keadilan berpengaruh terhadap komitmen afektif?
5. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen afektif?

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi komitmen afektif dan kepuasan karier sebagai variabel intervening. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis:

1. Pengaruh motivasi keadilan terhadap kepuasan karier.
2. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan karier.
3. Pengaruh kepuasan karier terhadap komitmen afektif.
4. Pengaruh motivasi keadilan terhadap komitmen afektif
5. Pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen afektif.

### Telaah Pustaka

#### *Resource - Based View (RBV)*

Penelitian dibangun dari teori *RBV* (*Resource- Based View*). *The resource-based view of the firm* banyak menekankan pada strategi nilai sumber daya untuk mencapai keunggulan daya saing. Dikembangkan oleh Penrose (1959), Wernerfelt (1984) dan Barney (1991), menjelaskan bahwa teori *Resource-Based View* (RBV) merupakan analisis sumber daya dan penerapan strategi yang tepat. Untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan, sumber daya harus berharga, langka, tidak mudah ditiru dan tingkat pengunduran diri pegawai harus rendah (Barney, 1991). Kategori sumber daya menurut Barney (1991) adalah modal fisik, modal organisasi dan modal manusia.

Modal manusia atau sumber daya insani merupakan sumber daya paling penting untuk dapat memenangkan persaingan, karena merupakan tulang punggung dari seluruh sistem yang dirancang. Untuk mengembangkan sumber daya insani diperlukan proses rekrutmen yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pendidikan dan pemberdayaan pegawai adalah merupakan hal yang sangat vital (Hayes dan Wheelwright, 1984 dalam Barney 1991).

Fitz-enz (2009), dalam perspektif organisasi menjelaskan bahwa *human capital* dapat digambarkan dalam kombinasi dari elemen-elemen karakteristik (ciri) yang dibawa oleh seseorang dalam pekerjaannya yang mencakup kecerdasan, energi, sikap positif, dapat diandalkan dan komitmen. Komitmen mengacu pada kecintaan dan kesetiaan. Seperti didefinisikan oleh Porter *et al* (1974), komitmen merupakan suatu kekuatan relatif dari pengenalan individu dengan organisasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi. Dijelaskan pula bahwa salah satu komponen komitmen organisasi adalah komitmen afektif (*affective commitment*) dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan).

Claus (2011) menjelaskan bahwa modal manusia atau kemampuan kumulatif individu, pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan melalui pendidikan formal dan informal dan pengalaman memainkan peran utama dalam kinerja seseorang. Indikator modal manusia menurut Spatafora, (2004) adalah kompetensi, kemampuan berinovasi dan motivasi karyawan sedangkan menurut Roos, Göran

dan Johan Roos, (1997) motivasi merupakan salah satu turunan dari modal manusia.

Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya. Secara garis besar teori motivasi terbagi menjadi dua yaitu teori kepuasan/isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori kepuasan / isi (*content theory*) yaitu profil kebutuhan yang dimiliki oleh seseorang yang mendasari perilakunya, sedangkan teori proses (*process theory*) yaitu proses yang terjadi dalam pikiran seseorang yang pada akhirnya membuat orang menampilkan tingkah laku.

Perhatian utama pengembangan sumber daya manusia strategik antara lain adalah pengembangan kecerdasan emosional (Armstrong, 2003). Selanjutnya dijelaskan bahwa konsep kecerdasan emosional adalah kapasitas untuk mengenal perasaan sendiri dan perasaan orang lain, untuk memotivasi diri sendiri, untuk mengelola emosi dengan baik dalam diri sendiri dan dalam hubungan satu sama lain (Goleman, 2007). Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian-penelitian di atas, maka teori *RBV* (*Resource- Based View*) sangat relevan digunakan untuk mendasari penelitian ini.

### **Motivasi Keadilan**

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Pendekatan proses terdiri dari empat teori perilaku digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Keempat teori proses motivasi yang utama adalah : teori

harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), teori penetapan tujuan (*goal setting theory*), dan teori penguatan (*reinforcement theory*)

Teori Keadilan (*Equity Theory*) J. Stacy Adams (1963) menjelaskan bahwa inti dari teori keadilan ialah bahwa pegawai membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan imbalan pegawai lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Individu bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi. Greenberg dan Baron (2003) berpendapat bahwa konsep ini berguna untuk memahami bagaimana seseorang menilai kewajaran/keadilan dari penghargaan (*achievement*) yang mereka terima.

Selain itu, menurutnya keadilan organisasional memiliki dua komponen utama yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Panggabean (2004) menjelaskan bahwa pada hakikatnya, motivasi keadilan adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Perlakuan tersebut berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya sangat berpengaruh pada keberhasilan organisasi.

Pemikiran-pemikiran ini mempengaruhi sikap individu dan menjadi penyebab mereka untuk mengembangkan perilaku tertentu. Karena itu perilaku yang telah dikembangkan tersebut biasanya diarahkan organisasi, walaupun sebenarnya mereka dapat diarahkan orang lain. Jadi berdasarkan pemikiran ini, motivasi keadilan dapat dinyatakan sebagai persepsi pekerja tentang aplikasi di tempat kerja apakah

mereka sudah diberlakukan secara adil oleh perusahaan atau belum.

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa keadilan organisasi dapat di bagi menjadi 3 bagian yaitu Keadilan distributif yang mengarah pada pemikiran atau persepsi individu karyawan pada keadilan dengan imbalan dan hasil yang bernilai lainnya yang didistribusikan dalam organisasi, keadilan prosedural adalah persepsi proses yang digunakan untuk menentukan keputusan. Singkatnya, ini adalah tentang persepsi keadilan yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, dan keadilan interaksional ialah interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang atau individu yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan atau metode bagaimana melakukan dan apa yang harus dilakukan kepada orang-orang dalam proses pengambilan keputusan.

### **Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan meliputi kemampuan membaca, menulis, berhitung sebagai jalur sempit ketrampilan kata dan angka yang menjadi fokus di pendidikan formal dan sesungguhnya mengarahkan seseorang untuk mencapai sukses di bidang akademis (menjadi professor) (Goleman, 2007). Definisi keberhasilan hidup tidak melalui ini saja. Pandangan baru yang berkembang: ada kecerdasan lain diluar IQ, seperti bakat, ketajaman pengamatan sosial, hubungan sosial, kematangan emosional, dan lain-lain yang harus juga dikembangkan.

Kecerdasan emosi atau Emotional Quotation (EQ) meliputi kemampuan mengungkapkan perasaan, kesadaran serta pemahaman tentang emosi dan kemampuan untuk mengatur dan mengendalikannya.

Kecerdasan emosi dapat juga artikan sebagai kemampuan mental yang membantu kita mengendalikan dan memahami perasaan-perasaan kita dan orang lain yang menuntun kepada kemampuan untuk mengatur perasaan-perasaan tersebut (Goleman, 2007).

Ada tiga kecakapan yang perlu dimiliki dalam berinteraksi dengan orang lain, yaitu: 1) empati, 2) keterampilan sosial, dan 3) koordinasi sosial. Empati merupakan keterampilan dasar untuk semua kecakapan sosial yang penting untuk bekerja (Goleman, 2007). Kecakapan ini mencakup: memahami orang lain, orientasi melayani, memberdayakan orang lain, memanfaatkan keragaman dan kesadaran politik.

### **Kepuasan Karier,**

Robbins (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yaitu selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya diterima". Berkaitan dengan masalah kepuasan kerja. Seseorang yang puas terhadap kerja memandang dan menilai pekerjaannya dengan sikap yang positif, dengan demikian ia akan berusaha bekerja dengan memanfaatkan segala potensi yang ada pada dirinya untuk kemajuan organisasi di mana ia bekerja.

Berkaitan dengan kepuasan karier yang merupakan salah satu dimensi dari kepuasan kerja maka penggunaan istilah "karier" sebagai keseluruhan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan dan kegiatan selama rentang kehidupan seseorang. Karier seringkali dianggap sebagai perjalanan dari pekerjaan ke pekerjaan berikutnya yang merupakan suatu

bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati.

Kepuasan karir adalah sama dengan sukses karir subyektif (Barnett dan Bradley, 2007). Sukses karir dapat didefinisikan sebagai psikologis yang positif dan akumulasi hubungan kerja sebagai hasil dari pengalaman kerja seseorang. Perubahan dalam fokus pada sukses karir subyektif, dimana kriteria untuk sukses adalah internal bukannya eksternal, adalah juga konsisten dalam perubahan dalam konteks karir dimana individu diharapkan mengatur karir mereka sendiri bukannya bersandar pada organisasi.

Bigliardi (2005) menjelaskan kepuasan karier meliputi kepuasan dengan tingkat gaji, tingkat promosi, status yang dicapai dan kemajuan dalam mencapai tujuan karier. Jadi kepuasan karier adalah pencapaian tujuan karier seseorang secara keseluruhan yaitu pengalaman, posisi atau pekerjaan yang diinginkan, dan memiliki jalur karier.

### **Komitmen Afektif**

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya).

Steers (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk

berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menanyakan ada tiga aspek komitmen antara lain komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, pada siapa karyawan mengidentifikasi dirinya, dan keterlibatan karyawan pada organisasi, komitmen kontinuans berkaitan dengan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan yang berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi dan komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (ought to) bertahan dalam organisasi.

### **Perumusan Hipotesis**

#### **Motivasi keadilan terhadap Kepuasan Karier**

Motivasi keadilan adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja (Panggabean, 2004). Mereka (karyawan) sadar dan terus membandingkan posisi mereka sendiri

dengan beberapa karyawan lainnya yang berbeda yang berada dalam posisi yang sama seperti mereka sendiri. Sebagai hasil dari perbandingan ini mereka (karyawan) mungkin memiliki pemikiran bahwa mereka memiliki persepsi diperlakukan tidak adil oleh organisasi (Cohen-Carash dan Spector, 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2015) menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sancoko (2015) menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, termasuk dimensi kepuasan karier. Sanhaji (2016) menemukan bahwa ada pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Motivasi keadilan berpengaruh positif terhadap kepuasan karier, semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi kepuasan karier.

#### **Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Karier**

Kecerdasan emosi adalah kemampuan mental yang membantu mengendalikan dan memahami perasaan-perasaan kita dan orang lain yang menuntun kepada kemampuan untuk mengatur perasaan-perasaan tersebut (Goleman, 2007). Seorang pegawai yang tidak mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi dapat ditandai dengan hal-hal berikut: mempunyai emosi yang tinggi, cepat bertindak berdasarkan emosinya, dan tidak sensitif terhadap perasaan orang lain. Orang yang tidak mempunyai kecerdasan emosi tinggi biasanya mempunyai

kecenderungan ketidakpuasan dan memusuhi orang lain.

Deshwal (2016) menemukan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan karier. Rachmelya (2017) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Zama (2017) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan karier, semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi kepuasan karier.

### **Kepuasan karier terhadap Komitmen afektif.**

Kepuasan karier adalah sejauh mana mereka saat ini puas dengan penghasilan, kemajuan, tujuan, memperoleh keterampilan baru dan kemajuan yang diraih selama rentang karier mereka (Riaz dan Haider, 2010). Apabila pegawai bergabung dalam suatu instansi mereka akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Puspitawati (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Riadi (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Hidayat (2015) menemukan

bahwa kepuasan kerja, termasuk kepuasan kariernya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Nurmaladita (2015) menemukan bahwa Sancoko (2015) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ningkiswari (2017) menunjukkan bahwa salah satu faktor kepuasan kerja yaitu kepuasan karier berpengaruh terhadap komitmen afektif. Ariawan (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Kepuasan karier berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, semakin tinggi kepuasan karier maka komitmen afektif semakin baik.

### **Motivasi keadilan terhadap Komitmen afektif**

Motivasi keadilan adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja (Panggabean, 2004). Perlakuan tersebut berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya sangat berpengaruh pada keberhasilan organisasi. Persepsi keadilan pegawai atas prosedur yang digunakan di organisasi dapat mempengaruhi keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi karena merasa ikut dilibatkan dan cukup mendapatkan informasi mengenai prosedur dalam pembuatan keputusan pada organisasi.

Jika pegawai merasa adil atas apa yang telah didapat, maka komitmen pegawai terhadap organisasi juga akan meningkat.



Karena pegawai memiliki keterikatan emosional dengan organisasi dan merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja sesuai dengan nilai dan tujuan pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2015) menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Nurmaladita (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Sanhaji (2016) menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Motivasi keadilan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi komitmen afektif.

### **Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Afektif**

Cooper dan Sawaf (2001) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosional yang baik pegawai akan mampu menyelesaikan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan selalu berpegang teguh pada komitmennya. Berdasarkan elemen-elemen yang terdapat dalam kecerdasan emosional diharapkan pegawai dapat memicu semangat kerjanya dan akhirnya akan menumbuhkan komitmen yang tinggi (Rohman, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Velmurugan (2009) menemukan bahwa

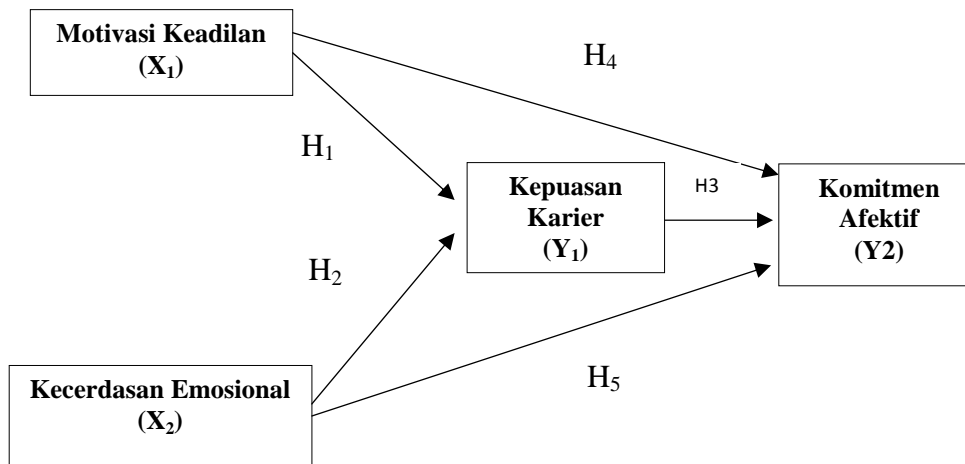
kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Antony (2013) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan komitmen organisasi. Riadi (2014) menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yang didalamnya ialah indikator komitmen afektif. Rohman (2015) menemukan bahwa ada pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap komitmen karyawan. Auda (2016) menemukan bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Hafni (2016) menemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Don-Baridam (2017) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara dua variabel utama penelitian yang dilakukannya, yaitu; kecerdasan emosional dan komitmen organisasi. Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi komitmen organisasi.

### **Model Penelitian Empirik**

Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa penelitian di atas, maka disusun kerangka pemikiran pengaruh motivasi keadilan dan kecerdasan emosional terhadap komitmen afektif dan kepuasan karier (studi empirik pada Dinas Perhubungan Kota Semarang), yang ditunjukkan pada gambar 1 berikut:

**Gambar 1**  
**Model Penelitian Empirik**



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini.

## Metode Penelitian

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*. Berdasarkan skala, jenis data yang digunakan untuk mengukur variabel - variabel yang diuji adalah data berskala ordinal dan sumber perolehannya, data dapat dibedakan menjadi data primer dan sekunder.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Kota Semarang sebanyak 225 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Amirin, 2011) yaitu 144 responden, sedangkan jawaban responden yang memenuhi kelayakan untuk dianalisis berjumlah 133 responden.

### Definisi Operasional

Skala pengukuran penelitian ini menggunakan model *Likert Scale* (Skala

Likert) dengan rentang skala 1 sampai dengan 5 (Ghozali, 2011). Adapun definisi operasional masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Motivasi Keadilan. Adams (1963) menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan. Indikatornya adalah: (1) Kesempatan promosi yang adil, (2) Pengakuan kerja keras, (3) Prosedur penilaian kinerja yang adil, (4) Sikap atasan yang adil, (5) Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya, (6) Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan.
2. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati, dan berdoa (Goleman, 2007). Indikatornya adalah:

(1) Kesadaran diri, (2) Pengaturan diri, (3) Memotivasi diri, (4) Empati, (5) Keterampilan sosial.

3. Kepuasan karier adalah sejauh mana mereka saat ini puas dengan penghasilan, kemajuan, tujuan, memperoleh keterampilan baru dan kemajuan yang diraih selama rentang karier mereka (Greenhaus dan Wormley, 1990). Indikatornya adalah: (1) Puas terhadap keberhasilan yang telah dicapai dalam karier, (2) Puas terhadap kemajuan yang telah dilakukan terhadap pencapaian tujuan karier secara keseluruhan, (3) Puas terhadap kemajuan yang telah dilakukan terhadap pencapaian tujuan untuk pendapatan, (4) Puas terhadap kemajuan yang telah dilakukan terhadap pencapaian tujuan untuk kemajuan, (5) Puas terhadap kemajuan yang telah dilakukan terhadap pencapaian tujuan untuk pengembangan keahlian baru.
4. Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi (Mowday dalam Sopiah, 2008). Indikatornya adalah: (1) Bangga menghabiskan karier di organisasi, (2) Membanggakan organisasi ke orang lain, (3) Merasakan permasalahan organisasi, (4) Menjadi bagian dari organisasi, (5) Terikat secara emosional.

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Instrumen dan Kelayakan Model

Hasil uji validitas dan reliabilitas disimpulkan bahwa instrumen dapat memenuhi syarat sebagai instrumen penelitian, dengan kriteria *cut-off cronbach alpha* 0,7 serta *cut-off* 0,143 untuk mengukur validitas instrumen, dengan

demikian maka dapat dilakukan pengujian-pengujian selanjutnya.

Uji kelayakan model untuk jalur I pengaruh motivasi keadilan dan kecerdasan emosional terhadap kepuasan karier, menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,658. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi keadilan dan kecerdasan emosional dapat menjelaskan variasi dari variabel kepuasan karier sebesar 65,8% sedangkan yang 34,2% dijelaskan variabel/faktor lain di luar model yang diteliti. Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung = 127,965 > F tabel = 3,07 (df<sub>1</sub> = k = 2 dan df<sub>2</sub> = n-k-1 = 133-2- 1 =130,  $\alpha$  = 0,05), dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05 (signifikan). Dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi (jalur I) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

Jalur II: Motivasi keadilan, kecerdasan emosional dan kepuasan karier terhadap komitmen afektif, menunjukkan bahwa angka *adjusted R square* atau *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,678. Hal ini berarti bahwa variabel motivasi keadilan, kecerdasan emosional dan kepuasan karier dapat menjelaskan variasi dari variabel komitmen afektif sebesar 67,8% sedangkan yang 32,2% dijelaskan variabel/faktor lain di luar model yang diteliti. Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung = 93.691 > F tabel = 2,67 (df<sub>1</sub> = k = 3 dan df<sub>2</sub> = n-k-1 = 133-3- 1 =129,  $\alpha$  = 0,05), dengan angka signifikansi = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05 (signifikan). Berdasarkan pengujian *adjusted R<sup>2</sup>* dan F di atas dapat disimpulkan model persamaan regresi (jalur II) dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

**Pengujian Hipotesis**

**Hipotesis 1:** Motivasi keadilan berpengaruh positif terhadap kepuasan karier, semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi kepuasan karier.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 1 menunjukkan nilai bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi keadilan terhadap kepuasan karier sebesar  $5.991 > t \text{ tabel} = 1,656$  ( $df = n-k-1 = 133-2-1 = 130$ ,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak) dapat dilihat pada tabel 1, dengan angka

signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan).

1 (Motivasi Keadilan) = 0,384 sehingga motivasi keadilan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan karier ( $Y_1$ ). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi kepuasan karier. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa motivasi keadilan berpengaruh positif terhadap kepuasan karier adalah terbukti dan signifikan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi kepuasan karier.

**Tabel 1**  
**Koefisien Regresi (Jalur I)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.633	1.104		.573	.568
Motivasi Keadilan ( $X_1$ )	.324	.054	.384	5.991	.000
Kecerdasan Emosional ( $X_2$ )	.538	.066	.522	8.146	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Karier ( $Y_1$ )

Sumber: Data primer yang diolah 2018

**Hipotesis 2:** Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan karier, semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi kepuasan karier.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 2 menunjukkan nilai t hitung dari pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap kepuasan karier sebesar  $8.146 > t \text{ tabel} = 1,656$  dengan angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan). 2 (Kecerdasan Emosional) = 0,522 sehingga kecerdasan

emosional ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan karier ( $Y_1$ ). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi kepuasan karier. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan karier adalah terbukti dan signifikan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi kepuasan karier.

**Tabel 2**  
**Koefisien Regresi (Jalur II)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.351	.779		10.720	.000
Kepuasan Karier (Y <sub>1</sub> )	.225	.062	.310	3.648	.000
Motivasi Keadilan (X <sub>1</sub> )	.137	.043	.224	3.191	.002
Kecerdasan Emosional (X <sub>2</sub> )	.292	.057	.390	5.108	.000

a. Dependet Variabel: Komitmen afektif (Y2)

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hipotesis 3: Kepuasan karier berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, semakin tinggi kepuasan karier maka komitmen afektif semakin baik.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 3 menunjukkan nilai t hitung dari pengaruh variabel kepuasan karier terhadap komitmen afektif sebesar  $3.648 > t$  tabel = 1,656 (df = n-k-1 = 133-3- 1 =129,  $\alpha = 0,05$ , uji satu pihak) dapat dilihat pada tabel 2, dengan angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan). 3 (kepuasan karier) = 0,310 sehingga kepuasan karier (Y1) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (Y2). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan karier maka semakin tinggi komitmen afektif.

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepuasan karier berpengaruh positif terhadap komitmen afektif adalah terbukti dan signifikan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan karier maka semakin tinggi komitmen afektif. .

Hipotesis 4: Motivasi keadilan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi komitmen afektif.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 4 menunjukkan nilai t hitung dari pengaruh variabel motivasi keadilan terhadap komitmen afektif bernilai sebesar  $3.191 > t$  tabel = 1,656 dengan angka signifikansi =  $0,002 < \alpha = 0,05$  (signifikan). 4 (Motivasi Keadilan) = 0,224 sehingga motivasi keadilan (X1) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (Y2). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi komitmen afektif. Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa motivasi keadilan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif adalah terbukti dan signifikan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi komitmen afektif.

Hipotesis 5: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi komitmen organisasi.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 5 menunjukkan nilai t hitung dari pengaruh variabel kecerdasan emosional terhadap komitmen afektif sebesar  $5.108 > t$  tabel = 1,656 dengan angka signifikansi =  $0,000 < \alpha = 0,05$  (signifikan). 5

(Kecerdasan Emosional) = 0,390 sehingga kecerdasan emosional (X2) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif (Y2). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi komitmen afektif. Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan karier adalah terbukti dan signifikan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi komitmen afektif.

## Simpulan dan Implikasi Kebijakan

### Simpulan

Berdasarkan analisis maka dapat disimpulkan sebagai berikut berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi kepuasan karier.
2. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi kepuasan karier.
3. Kepuasan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, semakin tinggi kepuasan karier maka semakin baik komitmen afektif.
4. Motivasi keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin baik komitmen afektif.
5. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, semakin baik kecerdasan emosional yang dilakukan maka semakin baik komitmen afektif.

### Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi keadilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, semakin tinggi motivasi keadilan maka semakin tinggi kepuasan karier. Motivasi keadilan didasarkan pada asumsi bahwa pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan baik, apabila diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya sehingga kepuasan karier akan semakin tinggi. Hal ini diwujudkan dengan puas terhadap keberhasilan yang telah dicapai dalam karier, puas terhadap kemajuan yang telah dilakukan terhadap pencapaian tujuan karier secara keseluruhan, dan puas terhadap kemajuan yang telah dilakukan terhadap pencapaian tujuan untuk pengembangan keahlian baru.

Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karier, semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin tinggi kepuasan karier. Kecerdasan emosional yang tinggi merupakan atribut yang penting untuk keberhasilan sebagai seorang pegawai. Goleman (2007), menjelaskan bahwa komponen dari kecerdasan emosional adalah manajemen diri, pemahaman diri, pemahaman sosial dan ketrampilan sosial. Artinya bahwa kemampuan seorang pegawai dalam mengontrol diri, dapat dipercaya/integritas, inisiatif, dapat beradaptasi, terbuka dengan perubahan dan keinginan untuk mencapai sesuatu. Kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati, emosi dan dorongan diri. Oleh karena itu setiap pegawai harus dapat mengukur tingkat kepuasan kariernya dalam bekerja.

Kepuasan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif,

semakin tinggi kepuasan karier maka semakin baik komitmen afektif. Kepuasan karier pegawai akan mempunyai manfaat besar bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi organisasi yang berimplikasikan pada komitmen afektif tinggi. Misalnya merasa bangga menghabiskan karier di organisasi, membanggakan organisasinya ke orang lain dan merasa menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja.

Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, semakin baik kecerdasan emosional yang dilakukan maka semakin baik komitmen afektif. Semakin baik untuk memahami karakter emosi orang lain dan keterampilan dalam memperlakukan orang lain sesuai dengan reaksi emosionalnya maka komitmen afektifnya pun akan tinggi, hal ini karena merupakan bagian dari organisasi dan merasakan bisa menyelesaikan permasalahan organisasi dengan baik.

### **Keterbatasan Penelitian**

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu :

1. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Kota Semarang, sedangkan sampel yang diambil menggunakan metoda proposional random sampling. Agar hasil penelitian lebih mengena pada tujuan penelitian maka penelitian yang akan datang disarankan untuk meneliti seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kota Semarang. Juga disarankan untuk dilakukan penelitian-penelitian

diseluruh pegawai Dinas Perhubungan Jawa Tengah.

2. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada variabel motivasi keadilan, kecerdasan emosional, kepuasan karier dan komitmen afektif; agar lebih komprehensif maka penelitian yang akan datang perlu menambahkan beberapa variabel yang relevan seperti kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, pengembangan karier dan pengembangan sumber daya manusia melalui promosi.

### **Daftar Pustaka**

- Adams, J. S, 1963, Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, p 422-436.
- Aghdasi, Samaneh, 2011, Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediator Role of Occupational Stress and Job Satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29, p 1965-1976
- Allen, N. J. & J. P. Meyer, 1997, *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*, Califotnia: Sage Publications
- Amstrong. 2003, *The art of HRD: Strategic Human Resource Management a Guide to Action Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Panduan Praktis untuk Bertindak*, Jakarta: PT Gramedia.
- Anoraga, Pandji, 2005, *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta: Jakarta. Arikunto,

- Antony, Janis Maria, 2013, The Influence Of Emotional Intelligence On Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research IJSSIR*, Vol. 2 (3), p 110-115
- Ariawan, Putu Agus Yoga, 2018, Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PBF. PT. Banyumas Denpasar, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 2, p 964-992
- As'ad, Moh, 2004, Psikologi Industri: Seri ilmu Sumber Daya Manusia, Penerbit. Liberty, Yogyakarta.
- Auda, Riza Mutimma, 2016, Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Bank DKI Kantor Cabang Surabaya, *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 2*, p 476-486
- Barnett, B., dan Bradley, I, 2007, The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12 (7), p 617-636.
- Barney, J. B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99-120.
- Bigliardi, Barbara, 2005, Status, Role And Satisfaction Among Development Engineers, *European Journal of innovation Management*, Vol. 8 No. 4, p 453-470.
- Cohen-Charash, Y., dan Spector, P. E. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86. (2), p 278-321.
- Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, p386-400.
- Davenport, T, 1999, Successful Knowledge Management Projects. *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*.
- Deshwal, Parul, 2016, Impact Of Emotional Intelligence On Organizational Performance, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences Vol. 5 No. 1*, p 173-182
- Don-Baridam, Letam, 2017, Emotional Intelligence And Organizational Commitment In Three Industrial Sub-Sectors In Rivers State, *Internati Journal of Advanced Academic Research Vol. 3, Issue 9*, p 1-17
- Edvinsson, L. and M. Malone, 1997, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Collins, New York, NY
- Fitz-enz, Jac, 2009, *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Second Edition, AMACOM Div American.
- Ghozali, Imam, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19 (edisi kelima.)* Semarang: Universitas Diponegoro
- Greenberg, J. dan Baron, Robert A., 2003, *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.



- Goleman, Daniel, 2007, Emotional Intelligence. Diterjemahkan oleh T. Hermaya. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., dan Wormley, W. M., 1990, Effect of race on organizational experience, job performance evaluations and career outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 133, p 64-86
- Hafni, Layla, 2016, Pengaruh Faktor Kecerdasan Emosional Pemimpin Dan Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Di Eastern LLC Pekanbaru, *Procuratio* Vol.04, No.03, p 351-361
- Hasibuan, Malayu, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi. Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hidayat, Darra Pradita, 2015, Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Perbankan Swasta Di Dki Jakarta, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Volume 8, No.1, p 1-26
- Handoko, T, Hani, 2009, Manajemen, Cetakan Duapuluh, Yogyakarta: Penerbit. BPEE
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta
- Lambert, E. G. Dan Hogan, N. L, 2008, Among Correctional Staff: It Matters What You Measure Exploring Antecedents of Five Types of Organizational Commitment. *Criminal Justice Policy Review*, 19 (4), p 466-490
- Marbun, B.N., 2003, *Kamus Manajemen*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Marzuki, 2002, *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE UII
- Mathis, R dan Jackson, W. 2006. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta; Prestasi Pustaka
- Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal. 1998. *Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage*. *The Academy of Management Review* Vol. 23, No. 2, p 242 – 266.
- Ningkiswari, Intan Ayu, 2017, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya, *JAKI* Volume 5 Nomor 2 Juli-Desember, p 162-167
- Nurmaladita, 2015, Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Bni Kantor Cabang Utama Margonda, Depok, Jawa Barat, *Seminar Nasional Cendekiawan*, p 746-754
- Panggabean, S., Mutiara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Penrose, E. T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley.
- Puspitawati, Ni Made Dwi, 2014, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan, *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Vol.8 No.1, p 68-80

- Rachmelya, Emma, Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen Organisasi Frontliner Bakti PT Bank Central Asia Tbk KCU Jambi, *Ekonomis : Jurnal of Economics and Business* Vol.1 No.1, p 51-69
- Riadi, Slamet Agus, 2014, Kecerdasan Emosional Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Dirgantara Indonesia (Persero) Bagian Direktorat Umum Dan Sumber Daya Manusia, *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia*, p 1-19
- Riaz, Adnan dan Haider, Mubarak H, 2010, Role of Transformational and Transactional Leadership On Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*, Vol 1, p 29-38
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2015. *Perilaku Organisasi Edisi ke-16*, Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, 2007, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rohman, Mawahibir, 2015, Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Finance Lumajang, *Digilib Unmuh Jember*, p 1-9
- Sanhaji, Akhmad, 2016, Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja, *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, Volume: 1 Nomor: 5, p 917-926
- Sancoko, Catur Agus, 2015, Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekolah Santa Ursula BSD, *Jurnal MIX*, Volume V, No. 1, p 34 – 53
- Sarwono, Jonathan, 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Schermerhorn, 2005, *Management 8thed*, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2006, *Metode Penelitian Survei (Editor)*, LP3ES, Jakarta.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset
- Steers Richard. M, 2005, *Efektivitas Organisasi. (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga
- Stewart, AM, 1998, *Empowering People Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*,. Yogyakarta: Kanisius.
- Sy dan Cote, 2004, *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*. Diterjemahkan oleh Trinanda Rainy Januasari dan Yudhi Murtopo. Bandung: Kaifa
- Tjun Han, Sia, 2012, *Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja*, *Jurnal Manajemen*

Dan Kewirausahaan, Vol.14, NO. 2, p  
109-117

Velmurugan, V, 2009, Influence  
Emotional Intelligence On  
Organizational Commitment,  
International Journal of Commerce and  
Business Management, Vol. 2 Issue 2,  
p 107-109