



**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KECERDASAN
EMOSIONAL PADA KOMITMEN AFEKTIF MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara)**

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

Saleh Rahmanto

NIM 7311414225

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2018

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 26 Juli 2018

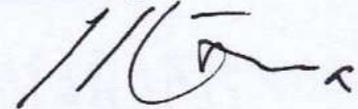
Disetujui oleh :

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen



Rhita Seto Witiastuti S.E., M.M.
NIP. 197610072006042002

Pembimbing



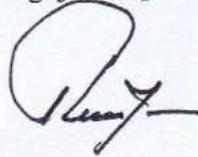
Dr. Ketut Sudarma, M.M
NIP. 195211152018021325

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

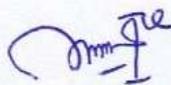
Hari : Jum'at
Tanggal : 3 Agustus 2018

Penguji Skripsi I



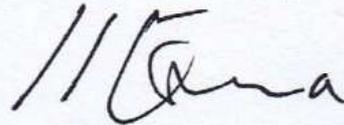
Dra. Palupiningdyah, M.Si.
NIP. 195208042017092258

Penguji Skripsi II



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.
NIP. 198501082009122004

Penguji Skripsi III



Dr. Ketut Sudarma, M.M.
NIP. 195211152018021325

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D.
NIP. 196307181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Saleh Rahmanto

NIM : 7311414225

Tempat Tanggal Lahir : Temanggung, 07 Januari 1995

Alamat : Ngodoringin, RT 02/RW 04, Desa Ringinanom
Kecamatan Parakan, Kabupaten Temanggung

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya.

Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 26 Juli 2018



Saleh Rahmanto
NIM. 7311414225

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Sesungguhnya mereka-mereka yang berbuat adil disisi Allah Ta’ala akan berada diatas mimbar dari cahaya, dari tangan kanan Allah ArRahman ‘Azza wa Jalla, dan kedua tangan Allah Ta’ala adalah kanan. Mereka adalah orang-orang yang adil dalam menghukumi sesuatu bahkan terhadap keluarga mereka sendiri, juga terhadap orang-orang yang mereka pimpin”

(HR. Imam Muslim)

Persembahan :

1. Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orangtua, Bapak Kuwato, Ibu Nur Rochmah, Kakak-kakak tercinta, terima kasih atas segala semangat, dukungan dan doa yang tidak pernah putus.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, karunia, hidayah dan lindungan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari segala kendala dan kesulitan jika tanpa bimbingan, dorongan, saran, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak terkait, sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan baik. Maka pada kesempatan yang baik ini, dengan kerendahan dan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., PhD., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang atas ijinnya untuk melakukan penelitian guna menyelesaikan skripsi.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang atas ijinnya dalam melakukan penelitian.
4. Dr. Ketut Sudarma, M.M., selaku Dosen Pembimbing atas kesabaran dalam memberikan bimbingan dan dukungan serta kepercayaan untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Dhofa Oky Aji selaku HR & GA Manager PT Sidomuncul Pupuk Nusantara, atas kesediaan dan pemberian izin dalam melaksanakan penelitian

dan seluruh karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara yang telah membantu dalam penyusunan penelitian ini.

6. Kedua orangtua tercinta dan kedua kakakku yang selalu memberikan do'a dan dukungan baik materil maupun non materil untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman-teman konsentrasi SDM dan Manajemen angkatan 2014, atas kebersamaannya dalam menjalankan masa perkuliahan.
8. Semua sahabat-sahabatku seperjuangan yang telah memeberi saran, memotivasi dan membantu dalam segala urusan yang berkaitan dengan penyusunan skripsi ini.
9. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Terima kasih atas segala dukungan, bimbingan, dan masukan selama ini, semoga amal dan bantuan saudara mendapat berkah yang melimpah dari Allah SWT dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 26 Juli 2018
Penulis,



Saleh Rahmanto
NIM. 7311414225

SARI

Rahmanto, Saleh. 2018. *Pengaruh Keadilan Distributif dan Kecerdasan Emosional pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara)*. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dr. Ketut Sudarma, M.M

Kata Kunci: Keadilan Distributif, Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif.

Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat, Perusahaan dapat berhasil menjalankan aktivitas perusahaan tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia. Strategi perusahaan guna mempertahankan karyawannya dengan terus meningkatkan komitmen afektif karyawan. Komitmen afektif merupakan rasa keterlibatan secara emosional antara karyawan pada seluruh elemen organisasi. Beberapa faktor yang mendorong komitmen afektif adalah keadilan distributif, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja, yang dalam perkembangannya masih terdapat perbedaan hasil penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja pada pengaruh keadilan distributif dan kecerdasan emosional pada komitmen afektif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner penelitian, wawancara, observasi, dokumentasi dan studi kepustakaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh dimana seluruh populasi adalah sampel penelitian sebanyak 85 karyawan. Pengujian instrumen dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan *path analysis* dengan program *SPSS for Windows* versi 21.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan kecerdasan emosional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil juga menunjukkan bahwa keadilan distributif, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan keadilan distributif pada komitmen afektif, yang ditunjukkan dengan nilai total pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung sebesar $0,698 > 0,462$, serta mampu memediasi hubungan kecerdasan emosional pada komitmen afektif, yang ditunjukkan dengan nilai total pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung sebesar $0,250 > 0,189$.

Simpulan dari penelitian ini yaitu bahwa keadilan distributif dan kecerdasan emosional yang tinggi dan optimal akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada komitmen afektif karyawan. Saran bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan sistem pembagian beban pekerjaan dan hubungan pimpinan antara sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan, selain itu pemberian *reward* berupa materiil atau tambahan upah bagi karyawan perlu ditingkatkan untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi serta meningkatkan keterikatan dan kesetiaan karyawan.

ABSTRACT

Rahmanto, Saleh. 2018. *The Effects of Distributive Justice and Emotional Intelligence on Affective Commitment with Job Satisfaction As an Intervening Variable (Studies on Employees PT Sidomuncul Pupuk Nusantara)*. Final Project. Management Major. Faculty Of Economics. Semarang State University. Adviser : Dr. Ketut Sudarma, M.M

Keywords: Distributive Justice, Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Affective Commitment.

Competition in the business world in the era of globalization is now increasingly stringent, the company can successfully run the activities of the company can not be separated from human resources factors. The company's strategy to retain its employees by continuously increasing employees' affective commitment. Affective commitment is a feeling of emotional involvement between employees on all elements of the organization. Some of the factors that encourage affective commitment is distributive justice, emotional intelligence, and job satisfaction, which in its development there are still differences of research results. The purpose of this study is to determine the influence of mediation job satisfaction on the influence of distributive justice and emotional intelligence on affective commitment.

The population in this research is all employees of PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Methods of collecting data are questionnaires, interviews, observation, documentation and literature study. The sampling technique uses a saturated sample technique in which the entire population is a research sample of 85 employees. Instrument testing is done by validity test and reliability test. The method of analysis in this study using descriptive analysis and path analysis with program SPSS for Windows version 21

The results showed that distributive justice and emotional intelligence can improve employee job satisfaction. Results also show that distributive justice, emotional intelligence and job satisfaction can increase employees' affective commitment. Job satisfaction is proven to mediate distributive justice relationships to affective commitment, as indicated by total indirect effect > immediate effect of $0.698 > 0.462$, and capable of mediating the relationship of emotional intelligence to affective commitment, indicated by total indirect effect > direct influence of $0.250 > 0.189$.

The conclusion of this research is that distributive justice and optimal emotional intelligence will increase job satisfaction which ultimately affects employees' affective commitment. Suggestions for the company to pay more attention to the system of workload distribution and leadership relationship between fellow employees and employees with superiors, in addition to the provision of material reward or additional wages for employees need to be improved to motivate employees to work harder and increase employee engagement and loyalty.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	21
1.3. Tujuan Penelitian	22
1.4. Manfaat Penelitian	23
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	23
1.4.2. Manfaat Praktis	24
1.5. Orisinalitas	26
BAB II KAJIAN TEORI	28
2.1. Komitmen Afektif.....	28
2.1.1. Definisi Komitmen Afektif.....	28
2.1.2. Indikator Komitmen Afektif	31
2.2. Keadilan Distributif	33
2.2.1. Definisi Keadilan Distributif.....	33
2.2.2. Indikator Keadilan Distributif.....	37
2.3. Kecerdasan Emosional.....	38
2.3.1. Definisi Kecerdasan Emosional	38
2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional	42

2.3.3. Indikator Kecerdasan Emosional	43
2.4. Kepuasan Kerja.....	44
2.4.1. Definisi Kepuasan Kerja	44
2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	47
2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja	48
2.5. Penelitian Terdahulu	50
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis	56
2.6.1. Hubungan Keadilan Distributif dan Kepuasan Kerja	56
2.6.2. Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja.....	56
2.6.3. Hubungan Keadilan Distributif dan Komitmen Afektif	57
2.6.4. Hubungan Kecerdasan Emosional dan Komitmen Afektif.....	58
2.6.5. Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif.....	58
2.6.6. Hubungan Keadilan Distributif, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif	59
2.6.7. Hubungan Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif	60
2.7. Hipotesis Penelitian	62
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	63
3.1. Jenis dan Desain Penelitian.....	63
3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	63
3.2.1. Populasi.....	63
3.2.2. Sampel.....	64
3.2.3. Teknik Pengambilan Sampel (<i>Sampling</i>).....	64
3.3. Variabel Penelitian.....	65
3.3.1. Variabel Terikat	65
3.3.2. Variabel Bebas	66
3.3.3. Variabel Mediasi atau <i>Intervening</i>	66
3.4. Metode Pengambilan Data.....	68
3.4.1 Metode Wawancara.....	68
3.4.2 Kuesioner atau angket.....	69
3.5. Uji Instrumen Penelitian	70
3.5.1. Uji Validitas	70

3.5.2. Uji Reliabilitas	74
3.6. Metode Analisis Data.....	75
3.6.1. Analisis Deskriptif Jawaban Responden.....	75
3.6.2. Uji Asumsi Klasik.....	76
3.6.2.1. Uji Normalitas.....	77
3.6.2.2. Uji Multikolinieritas	77
3.6.2.3. Uji Heteroskedastisitas	78
3.6.3. Uji Hipotesis	79
3.6.4. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	80
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	84
4.1. Hasil Penelitian	84
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	84
4.1.2. Karakteristik Responden Penelitian	85
4.1.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	89
4.1.4. Uji Asumsi Klasik	105
4.1.4.1. Uji Normalitas.....	105
4.1.4.2. Uji Multikolinearitas.....	107
4.1.4.3. Uji Heteroskedastisitas	108
4.1.5. Pengujian Hipotesis	110
4.1.5.1. Uji Signifikan Parametrik Individual (Uji-t)	110
4.1.5.2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	112
4.2. Pembahasan.....	120
4.2.1. Pengaruh Keadilan Distributif pada Kepuasan Kerja	120
4.2.2. Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kepuasan Kerja.....	122
4.2.3. Pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif	124
4.2.4. Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Komitmen Afektif	126
4.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja pada Komitmen Afektif.....	128
4.2.6. Pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	130
4.2.7. Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	132

BAB V PENUTUP	135
5.1. Simpulan	135
5.2. Saran	136
DAFTAR PUSTAKA	140



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

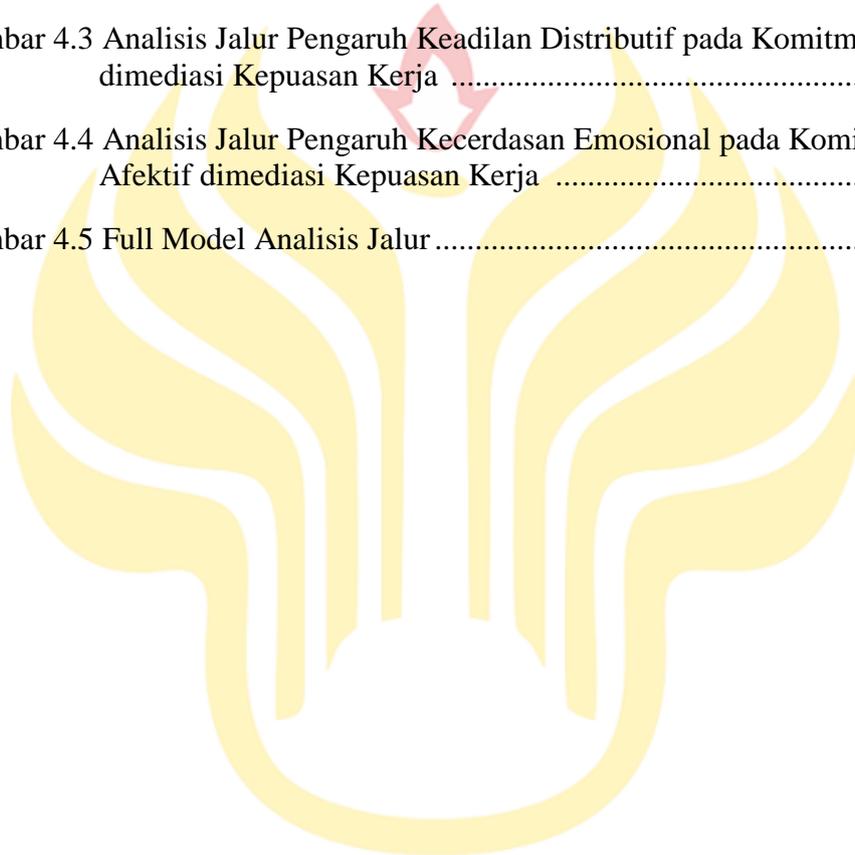
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gap</i> Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif	6
Tabel 1.2 <i>Research Gap</i> Kecerdasan Emosional pada Komitmen Afektif.....	9
Tabel 1.3 Studi Pendahuluan Komitmen Afektif.....	18
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	50
Tabel 3.1 Data Karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara	64
Tabel 3.2 Variabel dan Indikator Pengukuran	67
Tabel 3.3 Pengukuran Skala <i>Like Likert</i>	69
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel Keadilan Distributif	69
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kecerdasan Emosional	71
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	72
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Afektif	73
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian	74
Tabel 3.9 Kriteria Nilai Interval	76
Tabel 4.1 Komposisi Jenis Kelamin Responden	85
Tabel 4.2 Komposisi Masa Kerja Responden	86
Tabel 4.3 Komposisi Usia Responden	88
Tabel 4.4 Komposisi Pendidikan Terakhir Responden	88
Tabel 4.5 Penghitungan Angka Indeks Variabel Keadilan Distributif	90
Tabel 4.6 Nilai Indeks Variabel Keadilan Distributif	91
Tabel 4.7 Penghitungan Angka Indeks Variabel Kecerdasan Emosional.....	92
Tabel 4.8 Nilai Indeks Variabel Kecerdasan Emosional	95
Tabel 4.9 Penghitungan Angka Indeks Variabel Kepuasan Kerja	96
Tabel 4.10 Nilai Indeks Kepuasan Kerja	98
Tabel 4.11 Penghitungan Angka Indeks Variabel Komitmen Afektif	99
Tabel 4.12 Nilai Indeks Komitmen Afektif	103
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogorov-smirnov</i>	105
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas <i>Tolerance</i> dan VIF (Komitmen Afektif)	107
Tabel 4.15 Uji Glejser	109

Tabel 4.16 Uji T Pengaruh Keadilan Distributif dan Kecerdasan Emosional pada Kepuasan Kerja	110
Tabel 4.17 Uji T Pengaruh Keadilan Distributif, Kecerdasan Emosional, dan Kepuasan Kerja pada Komitmen Afektif	111
Tabel 4.18 R square Pengaruh Keadilan Distributif dan Kecerdasan Emosional pada Kepuasan Kerja	112
Tabel 4.19 Regresi 1 Pengaruh Keadilan Distributif dan Kecerdasan Emosional pada Kepuasan Kerja	113
Tabel 4.20 R square Pengaruh Keadilan Distributif, Kecerdasan Emosional, dan Kepuasan Kerja pada Komitmen Afektif	114
Tabel 4.21 Regresi 2 Pengaruh Keadilan Distributif, Kecerdasan Emosional, dan Kepuasan Kerja pada Komitmen Afektif	114
Tabel 4.18 Rekap Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Variabel Penelitian	119

DAFTAR GAMBAR

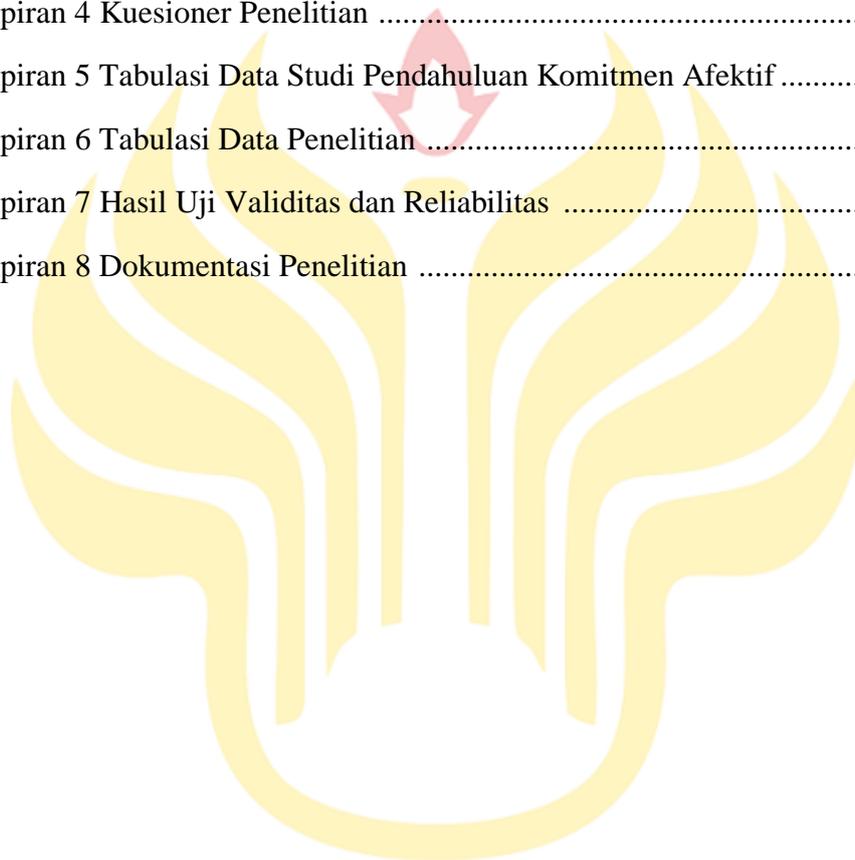
Gambar 2.1 Model Penelitian	61
Gambar 3.1 Model Analysis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	81
Gambar 4.1 Grafik Normal P-Plot Dependen Komitmen Afektif	106
Gambar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i> Dependen Komitmen Afektif	108
Gambar 4.3 Analisis Jalur Pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif dimediasi Kepuasan Kerja	116
Gambar 4.4 Analisis Jalur Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Komitmen Afektif dimediasi Kepuasan Kerja	118
Gambar 4.5 Full Model Analisis Jalur	119



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Observasi	151
Lampiran 2 Surat Ijin Penelitian	152
Lampiran 3 Surat Balasan Penelitian	153
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian	154
Lampiran 5 Tabulasi Data Studi Pendahuluan Komitmen Afektif	165
Lampiran 6 Tabulasi Data Penelitian	167
Lampiran 7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	180
Lampiran 8 Dokumentasi Penelitian	203



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat, sehingga perusahaan harus dapat memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya (Caesarani & Riana, 2016:5723). Perusahaan dapat berhasil menjalankan aktivitas perusahaan untuk menghadapi persaingan tidak terlepas dari faktor sumber daya yang sangat penting yaitu sumber daya manusia, tanpa sumber daya manusia tujuan perusahaan akan sulit tercapai. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya sangat tergantung dari peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi (Nugroho & Kunartinah, 2012:153). Pada dasarnya, sumber daya manusia dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, objektivitas dan meningkatkan profitabilitasnya (Bhatti et al., 2016:29).

Sumber daya manusia dalam lingkup bisnis merupakan orang yang bekerja dalam sebuah organisasi yang disebut karyawan. Karayawan mempunyai peran penting bagi pencapaian rencana dan tujuan bisnis perusahaan, tanpa adanya karyawan dalam proses operasional maka semua rencana dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai (Nugroho & Kunartinah, 2012:46). Karyawan selalu menjadi kunci utama dalam sebuah organisasi, keluarnya karyawan akan berdampak buruk

terhadap pelaksanaan rencana bisnis organisasi (Abasi et al., 2014:132). Mempelajari perilaku karyawan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena membina dan mempertahankan karyawan terutama karyawan-karyawan yang potensial bukanlah hal yang mudah. Salah satu strategi perusahaan guna mempertahankan karyawannya adalah dengan terus meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi (Rejeki & Wulansari, 2015:320).

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari komitmen karyawan yang dapat dipandang sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan atau individu memihak pada suatu organisasi (Masrukhin, 2014:81). Komitmen organisasional merupakan aspek individu yang menjadi isu strategis dalam mencapai sumber daya manusia unggul. Hal ini dapat dipahami karena komitmen organisasional merupakan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) yang harus diperhatikan oleh organisasi. Seseorang tidak cukup hanya memiliki sikap tetapi sikap tersebut harus diwujudkan dalam perilaku atau tindakan nyata. Oleh karena itu komitmen tidak cukup hanya diwacanakan tetapi harus direalisasikan dalam perbuatan (Sudarma, 2012:77-78). Dibutuhkannya komitmen organisasi terhadap setiap karyawan untuk perusahaannya dengan tujuan agar karyawan tetap setia terhadap keadaan perusahaan, dalam keadaan apapun (Auda, 2016:476).

Komitmen organisasional merupakan suatu bentuk kesetiaan dan keterlibatan anggota organisasi yang tercermin dari loyalitas serta kesadarannya untuk bekerja demi keberhasilan tujuan organisasi (Ratmawati, 2008:6). Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai tingkat loyalitas, nilai,

sikap, praktik dan perasaan individu, tingkat keterikatan dan dedikasi terhadap organisasinya (Meyer & Herscovitch, 2001:300). Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi (Fitriastuti, 2013:105).

Studi mengenai komitmen organisasional ini telah banyak dilakukan sebelumnya. Akan tetapi pada sebagian besar studi tersebut hanya membahas komitmen organisasional secara keseluruhan (unidimensional). Padahal komitmen organisasional itu sendiri terdiri dari tiga bentuk; komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan komitmen afektif sehingga perlu adanya studi secara multidimensional (Hasmarini & Yuniawan, 2008:100). Penggunaan konstruk yang multidimensional pada komitmen organisasi perlu dilakukan dalam rangka membangun definisi komitmen organisasi yang lebih bersifat integratif (Dunham et al., 1994:370). Sedangkan, pengujian yang dilakukan oleh (Bozeman & Perrewé, 2001:171) terhadap kuesioner komitmen organisasional yang bersifat unidimensional *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat tumpang tindih (*over lapping*) antara item-itemnya dan item-item pertanyaan yang mengukur konstruk lainnya.

Salah satu perspektif pendekatan pada komitmen organisasional adalah berdasarkan pada ikatan afektif karyawan terhadap organisasinya dimana komitmen afektif mengikat secara emosional seseorang dalam organisasi (Han et

al., 2012:109). Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan dengan komitmen afektif rendah karena mereka memiliki keterikatan emosional sehingga memunculkan rasa memiliki pada organisasi dan senantiasa akan berupaya lebih baik untuk kemajuan organisasi (Sudarma & Murniasih, 2016:26). Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan (Rhoades et al., 2001:825). Karena bentuk komitmen ini berdasar pada pendekatan psikologi dan emosional, komitmen afektif lebih tepat dihubungkan dengan keadilan, kepuasan, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* (Rifai, 2005:137).

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasinya. Salah satu faktor tersebut adalah persepsi keadilan organisasi (Turgut et al., 2012:22). Dalam literatur, keadilan organisasi umumnya dikenal memiliki tiga faktor, yaitu keadilan distributif, prosedural (proses) dan interaksional (Cohen-Charash & Spector, 2001:279). Penelitian yang dilakukan oleh (Bakhshi et al., 2009:148) mengambil salah satu dimensi keadilan organisasional yaitu keadilan distributif, dimana terdapat keadilan dalam hal kompensasi atau balas jasa serta penghargaan yang diberikan kepada karyawan. (Wulansari et al., 2017:7306) karyawan menganggap bahwa organisasi itu adil ketika dia yakin hasil yang diperoleh dan prosedur mendapatkan hasilnya adil.

(Cohen-Charash & Spector, 2001:300) mengklaim bahwa ada hubungan antara keadilan distributif dan komitmen organisasional. Dalam proses pengembangan perilaku yang adil dan dalam membentuk rasa keadilan, penting untuk memahami bagaimana mempengaruhi perilaku berdasarkan skala keadilan, kepuasan, motivasi dan komitmen karyawan. Dengan pemahaman yang benar tentang bagaimana mempengaruhi keadilan organisasi pada berbagai aspek kepuasan kerja dan komitmen organisasi, manajer dapat merencanakan dan mengelola tindakan yang tepat untuk mengembangkan rasa keadilan di dalam organisasi mereka (Sareshkeh et al., 2012:4230).

Keadilan distributif sering dikaitkan dengan gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya. Jika para manajer tidak merancang upah dan kebijakan promosi sesuai pendidikan, kepakaran, dan kecakapan, serta kinerja para karyawan, mereka akan kecewa dan tidak berkomitmen pada organisasi (Murtaza et al, 2011:74). Keluaran positif seperti komitmen afektif sering dikaitkan dengan keadilan organisasi (*organizational justice*) (Masrukhin, 2014:81). Lebih spesifik lagi komitmen afektif secara signifikan dipengaruhi oleh keadilan distributif, sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan harus meningkatkan keadilan distributif yang diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja karyawan (Hasmarini & Yuniawan, 2008:101). Hal tersebut didukung oleh penelitian (Gim & Desa, 2014:491; Ramamoorthy & Flood, 2004:256; Turgut et al., 2012:26) yang menyatakan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh dalam pembentukan komitmen afektif. Namun terdapat perbedaan hasil penelitian oleh (Rifai, 2005) yang menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi tidak

langsung oleh keadilan distributif serta (Prahast et al., 2015:5534) yang menyatakan keadilan distributif tidak berkontribusi pada pembentukan komitmen organisasional.

Berikut perbedaan hasil penelitian mengenai keadilan distributif pada komitmen afektif, yaitu:

Tabel 1.1

Research Gap antara Pengaruh Keadilan Distributif pada Komitmen Afektif

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil
1.	Gim & Desa, (2014)	<i>The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif karyawan
2.	Prahast et al.,(2015)	<i>The Effect of Leader-Member Exchange, Procedural Justice and Distributive Justice on Organizational Commitment</i>	Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional karyawan
3.	Turgut et al., (2012)	<i>The Effect of Employees ' Organizational Justice Perceptions on Their Organizational Commitment : A University Sample</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif karyawan
4.	Darminso et al.,(2012)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan Non-Keluarga pada PT. Pelayaran Nasional Bahtera Bestari Shipping	Keadilan distributif berkontribusi secara positif namun tidak signifikan pada komitmen organisasional

Sumber: Penelitian-penelitian terdahulu

Selain keadilan distributif, kecerdasan emosional memiliki hubungan yang erat dengan hasil pekerjaan seperti komitmen organisasional dan kepuasan kerja

(Wong & Law, 2002:244). Artinya, karyawan yang tidak dapat menilai dan mengatur emosinya menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen organisasional yang kurang (Abraham, 1999:445). Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih berkomitmen terhadap organisasinya dan memiliki kinerja tinggi di tempat kerja (Nikolaou & Tsaousis, 2002:335). Penelitian yang dilakukan oleh (Rachmelya & Suryani, 2017:52) menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Kecerdasan emosional dapat mempengaruhi perkembangan karir individu dan keberhasilan pengembangan karir karyawan diantaranya ditentukan oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasional juga memiliki aspek yang dipengaruhi oleh emosi. Dalam dunia kerja, orang-orang yang mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi sangat diperlukan terlebih dalam tim untuk mencapai tujuan tertentu.

Sebuah studi oleh (Nikolaou & Tsaousis, 2002:338) menunjukkan hubungan yang kuat antara beberapa komponen kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Hasilnya menunjukkan bahwa penggunaan emosi dalam kecerdasan emosional dapat membentuk *organizational settings*, hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional merasa lebih dihargai pada posisi mereka, dan juga tingkat stres berkurang, yang kemudian akan meningkatkan loyalitas dan komitmen baik dari maupun terhadap organisasinya. Komitmen afektif berhubungan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Seyal & Afzaal, 2013:224). Kecerdasan emosional dapat membantu mengurangi frustrasi di tempat kerja dan membantu

meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi dan semakin mengurangi tingkat komitmen kontinu (Adeyemo, 2007:325). Para peneliti menyatakan bahwa kecerdasan emosi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan komitmen organisasional (Aghdasi et al., 2011:1967). Dalam studi lain, (Carmeli, 2003:802) menemukan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan positif dengan kecerdasan emosional. Kenyataannya, karyawan dengan kecerdasan emosi tinggi memiliki komitmen afektif dan keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Hasil penelitian (Alavi et al., 2013:818) & (Azimi et al., 2015:45) memperoleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap semua dimensi komitmen organisasional termasuk komitmen afektif, dimana semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional seseorang akan meningkatkan komitmen organisasional, yang didukung oleh penelitian (Cichy, 2007:46; Khalili, 2011:185; Rangriz & Mehrabi, 2010:53). Namun terdapat perbedaan hasil penelitian oleh (Güleryüz et al., 2008:1631) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak mempunyai hubungan langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional akan tetapi kepuasan kerja memediasi hubungan diantara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Aghdasi et al (2011:1971) juga menyatakan bahwa kecerdasan emosional tidak berkontribusi pada pembentukan semua dimensi komitmen organisasional termasuk komitmen afektif didalamnya. Berikut perbedaan hasil penelitian mengenai kecerdasan emosional pada komitmen afektif, yaitu:

Tabel 1.2
Research Gap antara Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Komitmen Afektif

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil
1.	Alavi et al., (2013)	<i>Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal Power Plant</i>	Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif
2.	Aghdasi et al., (2011)	<i>Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction</i>	Kecerdasan emosional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional
3.	Azimi et al., (2015)	<i>The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Male Teachers at Elementary Schools in Quchan in Academic Year of 2013-2014</i>	Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif
4.	Güteryüz et al., (2008)	<i>The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey</i>	Kecerdasan emosional tidak mempunyai hubungan langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional

Sumber: Penelitian-penelitian terdahulu

Selain mempengaruhi komitmen afektif, keadilan distributif dan kecerdasan emosional dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Sentot et al., 2014:311) menyebutkan bahwa salah satu sikap karyawan yang banyak menjadi bahan penelitian dihubungkan dengan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Menurut (Usmani & Jamal, 2013:352) kepuasan kerja berhubungan erat dengan perilaku individu di tempat kerja, yang merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka saat ini. Kepuasan kerja dipengaruhi serangkaian faktor seperti sifat kerja,

gaji, peluang pertumbuhan, manajemen, kelompok kerja dan kondisi kerja (Aziri, 2011:81). Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan disebut keadilan organisasi, yang berkaitan dengan perlakuan adil terhadap karyawan. Ini mengacu pada sejauh mana karyawan merasakan hasil, prosedur dan interaksi agar merasakan adil (Usmani & Jamal, 2013:352).

Konsep persepsi keadilan adalah konsep penting bagi karyawan karena hal itu mempengaruhi sikap dan perilaku mereka yang pada gilirannya menyebabkan kepuasan dan kinerja karyawan baik positif maupun negatif. Persepsi karyawan yang merasa tidak diperlakukan dengan adil dapat menyebabkan ketidakpuasan dengan hasil atau penghargaan yang diberikan organisasi, agar karyawan tetap puas, berkomitmen, dan loyal terhadap organisasi, organisasi perlu bersikap adil dalam sistem keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Usmani & Jamal, 2013:352-353). Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif (Rejeki & Wulansari, 2015:321).

Puas atau tidak puasnya karyawan terhadap kompensasi yang diterima, dapat dinilai dengan persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi. Semakin positif persepsi karyawan akan kompensasi maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, begitu pula sebaliknya (Adawiyah et al., 2016:199). Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh keadilan distributif pada tingkat kepuasan kerja karyawan (Bakhshi et al., 2009:149; Irawan & Sudarma, 2016:154; Lutfi Althayneh et al., 2014:134; Usmani & Jamal, 2013:372). Hal ini menunjukkan semakin karyawan merasa

mendapatkan keadilan atas pengalokasian kompensasi dari perusahaan maka karyawan akan semakin merasa puas, begitupun sebaliknya.

Kepuasan kerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan yang erat dengan kecerdasan emosional (Wong & Law, 2002:244). Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka lebih mahir menilai dan mengatur emosi mereka sendiri seperti mahir mengidentifikasi perasaan frustrasi dan stres, kemudian dapat mengatur emosi tersebut untuk mengurangi stress, daripada karyawan dengan kecerdasan emosional yang rendah (Sy et al., 2006:462). Kecerdasan emosional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena berhubungan dengan kesadaran emosi yang secara positif dapat mempengaruhi hubungan sosial di tempat kerja dan diantara rekan kerja (Rachmelya & Suryani, 2017:52).

Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena mereka dapat memanfaatkan kemampuan mereka untuk menilai dan mengelola emosi orang lain (Sy et al., 2006:462). Selain itu, karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat memfasilitasi kerja tim dengan memanfaatkan kemampuan mereka untuk memahami, menilai dan mengelola emosi rekan mereka. Dengan cara ini, mereka dapat memberikan kontribusi positif terhadap kepercayaan dan moral kelompok, meningkatkan kepuasan tim dan rekan kerja di tempat kerja untuk semua anggota (Trivellas et al., 2013:703). Beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan

kerja (Auda, 2016:482; Luh et al., 2015:2973; Naderi Anari, 2012:265; Trivellas et al., 2013:706).

Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan komitmen organisasi (Irawan & Sudarma, 2016:150). Pengetian komitmen organisasional memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap pada organisasinya dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada organisasi, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan organisasi. Ini tentu saja, hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan pada organisasi yang bersangkutan. Rachmelya & Suryani (2017:51). Meskipun arah hubungan antara dua konstruksi telah menimbulkan kontroversi, ketidakstabilan dan perkembangan kepuasan kerja yang cepat menunjukkan bahwa kepuasan kerja menentukan tingkat komitmen terhadap organisasi, bukan sebaliknya (Antón, 2009:80). Beberapa peneliti telah menyarankan bahwa kepuasan kerja harus dipelajari sebagai prekursor komitmen organisasi (Appaw-agbola et al., 2013:92; Liu et al., 2009:15).

Kepuasan kerja merupakan sejauh mana karyawan memiliki orientasi afektif positif terhadap pekerjaan dalam organisasinya (Güleryüz et al., 2008:1626). Kepuasan kerja menggambarkan sikap yang diberikan seorang individu atas pekerjaannya sehingga tercipta rasa nyaman ketika individu tersebut berada dalam organisasinya (Auda, 2016:476). Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas atau tidak puas (Sopiah, 2008: 170). Keterikatan emosional berkembang melalui efek positif yang diakibatkan oleh dukungan

pengalaman kerja dengan lingkungan karyawan, termasuk organisasi. Pengalaman yang menurut para karyawan sangat memuaskan cenderung meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi, pengalaman yang tidak memuaskan bisa mengurangi perasaan keterikatan (Rifai, 2005:138). Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal tersebut merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya (Nazenin & Palupiningdyah, 2014:222). Seorang karyawan yang puas cenderung lebih kreatif, fleksibel, inovatif dan setia (Mohammed & Eleswed, 2013:44).

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya mereka lebih memilih untuk tetap tinggal pada perusahaan karena merasa nilai dan tujuan mereka sesuai dengan perusahaan (Hasmarini & Yuniawan, 2008:114). Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Irawan & Sudarma, 2016:153; Rifai, 2005:144) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa tingkat kepuasan kerja pada karyawan memiliki pengaruh pada munculnya rasa berkomitmen karyawan pada organisasi (Aghdasi et al., 2011:1971; Agus et al., 2014:434; Hayati & Caniago, 2012:1105; Li et al., 2017:646; Naderi Anari, 2012:264; Rachmelya & Suryani, 2017:65). Penelitian tersebut membahas pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional secara unidimensional, lebih spesifik lagi penelitian yang dilakukan oleh (Bahar et

al., 2017:372; Kuo, 2015:48; Seyal & Afzaal, 2013:223) menyebutkan bahwa kepuasan kerja sebagai prediktor dari komitmen afektif karyawan.

Pengaruh keadilan distributif pada komitmen afektif dapat dimediasi dengan adanya kepuasan kerja karyawan. Komitmen afektif dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan prosedural dan keadilan distributif yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Rifai, 2005:133). Sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan harus meningkatkan keadilan prosedural dan keadilan distributif dan diikuti dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan (Irawan & Sudarma, 2016:151). Hal ini didukung oleh penelitian (López-Cabarcos et al., 2015:9) & (Hidayat, 2015:19) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, kemudian kepuasan kerja berpengaruh kuat terhadap komitmen afektif. Ini berarti keadilan distributif memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja. Sedangkan (Crow et al., 2012:415) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi pada komitmen organisasional, penelitian tersebut menguji pengaruh keadilan organisasi secara umum yang didalamnya terdapat dimensi keadilan distributif.

Peran dari kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kecerdasan emosional pada komitmen afektif. Kecerdasan emosional memiliki hubungan yang berarti dengan hasil pekerjaan seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Artinya, karyawan yang tidak dapat mengatur emosi mereka dengan baik, menunjukkan kurang memiliki komitmen organisasional. Selain itu individu yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki komitmen

organisasional yang tinggi pula. Selain hubungan langsung antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional, juga terbukti adanya hubungan tidak langsung antara kedua variabel tersebut melalui kepuasan kerja. Adanya kecerdasan emosional yang cukup, maka kepuasan kerja akan terpenuhi sehingga mereka memiliki komitmen terhadap tempat mereka bekerja (Karambut, 2011:666). Hal ini didukung oleh penelitian (Güleryüz et al., 2008:1630) dan (Auda, 2016:482) yang mengemukakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya (Azimi et al., 2015:41; López-Cabarcos et al., 2015:1; Prahast et al., 2015:5521) yang meneliti mengenai keadilan distributif, kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen afektif pada karyawan di industri perhotelan dengan melakukan beberapa penambahan dan pembaruan. Penelitian ini menarik karena beberapa alasan. Alasan pertama adalah penelitian tentang keadilan distributif ini merupakan topik yang menarik untuk diteliti, di mana variabel keadilan distributif biasanya diteliti secara unidimensional, dalam penelitian ini keadilan distributif akan diteliti secara multidimensional karena variabel ini berkaitan langsung terhadap kompensasi yang erat kaitannya dengan kepuasan karyawan, dimana pada akhirnya akan menumbuhkan komitmen organisasional terutama dimensi komitmen afektif dimana hal tersebut masih jarang diteliti, dalam penelitian ini indikator terkait komitmen afektif juga tergolong jarang digunakan dibandingkan dengan penelitian-penelitian komitmen afektif sebelumnya. Alasan kedua

penelitian ini memilih variabel kecerdasan emosional disini karena karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat memfasilitasi kerja tim dengan memanfaatkan kemampuan mereka untuk memahami, menilai dan mengelola emosi rekan mereka, selain itu dapat memberikan kontribusi positif terhadap kepercayaan dan moral kelompok, meningkatkan kepuasan tim dan rekan kerja di tempat kerja untuk semua anggota (Trivellas et al., 2013:703).

Berdasarkan masih adanya gap pada penelitian diatas, maka penting untuk menguji kembali pengaruh keadilan distributif dan kecerdasan emosional pada komitmen afektif yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dalam penelitian ini juga mengambil objek yang berbeda dari penelitian sebelumnya, penelitian sebelumnya dilakukan di industri jasa perhotelan namun pada penelitian ini mengambil objek pada karyawan industri manufaktur. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Sidomuncul Pupuk Nusantara merupakan perusahaan manufaktur dan salah satu anak perusahaan PT. Industri Jamu dan Farmasi Sidomuncul yang bergerak dibidang produsen pupuk organik yang berdomisili di Jl. Soekarno-Hatta, Karangjati, Bergas, Kabupaten Semarang. PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara berdiri sejak tahun 2013 yang dipimpin oleh Bapak David Hidayat.

Seiring berkembangnya teknologi dibidang pertanian, PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara mulai mengembangkan industrinya dengan memanfaatkan bahan-bahan organik menjadi produk yang mempunyai nilai manfaat yang lebih tinggi. Salah satu usaha yang dilakukan yaitu dengan memproses bahan-bahan organik menjadi pupuk bio organik Biofarm. Biofarm merupakan salah satu

dukungan untuk mensukseskan pemerintah dalam rangka Go Organik 2014. Dasar pemikiran PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara adalah kepedulian terhadap lingkungan terutama kondisi pertanian Indonesia yang semakin menurun.

Alasan memilih PT Sidomuncul Pupuk Nusantara sebagai objek adalah perusahaan pertama di Indonesia yang membuat pupuk bio organik hasil limbah produksi produknya selain itu seperti yang kita ketahui bahwa Indonesia dikenal sebagai negara agraris khususnya provinsi Jawa Tengah yang mayoritas masyarakatnya bermata pencaharian sebagai petani dimana kebutuhan akan pupuk tentu sangat penting. Alasan lain, PT Sidomuncul Pupuk Nusantara merupakan perusahaan yang tergolong baru dan mampu bersaing serta bertahan ditengah persaingan bisnis di era globalisasi dan MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) bukan hal yang mudah, peran karyawan dalam hal ini sangat penting guna keberlangsungan usaha dan mencapai tujuan organisasi yang optimal. Peneliti ingin mengetahui komitmen afektif karyawan yang bekerja di PT Sidomuncul Pupuk Nusantara yang ditinjau dari keadilan distributif, kecerdasan emosional dan kepuasan kerjanya.

Setelah melakukan observasi awal yang dilakukan melalui wawancara langsung dengan HRD PT Sidomuncul Pupuk Nusantara terkait permasalahan yang ada di perusahaan tersebut ditemukan fenomena gap yang terjadi pada objek penelitian, peneliti mendapatkan data mengenai perpindahan atau keluarnya karyawan dari perusahaan dengan intensitas yang cukup tinggi. Hal tersebut bertentangan dengan indikator dari komitmen afektif yaitu komitmen afektif pada organisasi dan tugas. Dimana komitmen afektif pada organisasi ditunjukkan

karyawan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan dan memiliki tingkat kesetiaan terhadap perusahaan. Sedangkan komitmen afektif pada tugas salah satunya dapat ditunjukkan dari perasaan mereka untuk bekerja sesuai profesinya saat ini dalam waktu yang lama. Adanya jumlah karyawan yang keluar setiap tahun mengindikasikan kurangnya tingkat kesetiaan karyawan pada perusahaan. Untuk mendukung studi pendahuluan mengenai wawancara tersebut, maka peneliti melakukan survey terkait komitmen afektif karyawan menggunakan indikator komitmen afektif menurut (Morin et al., 2009:47) kepada 25 karyawan dari total 85 karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Berikut hasil studi pendahuluan terkait komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara.

Tabel 1.3
Hasil Studi Pendahuluan Komitmen Afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara

No.	Item Pernyataan	Ya	Tidak
	Saya merasa ada ikatan secara emosional terhadap PT Sidomuncul Pupuk Nusantara	36%	64%
	Saya merasa diberi hak istimewa karena bekerja sama dengan atasan saya sekarang	48%	52%
	Rekan kerja (di unit saya) membuat saya merasa betah dalam bekerja	88%	12%
	Saya sangat peduli terhadap kepuasan pelanggan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara	84%	16%
	Bekerja merupakan prioritas dalam hidup saya	44%	56%
	Saya menyukai tugas yang saya lakukan pada posisi saat ini dan tidak pernah berpikir untuk pindah kerja	40%	60%
	Saya menganggap bahwa diri saya merupakan orang yang semangat dalam mengejar karir	76%	24%

Sumber : Data yang diolah, 2018

Dari hasil studi pendahuluan, peneliti mendapati beberapa item tertentu yang menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara belum optimal, dilihat pada tabel 1.3 diatas yang menunjukkan hasil

presentase pemilihan jawaban “Tidak” yang melebihi 50%. Diantara beberapa item tertentu yang pertama ialah belum semua karyawan memiliki rasa keterikatan secara emosional terhadap PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Hal ini dibuktikan dengan hasil studi pendahuluan karyawan yang menjawab “Tidak” sebanyak 64% dan “Ya” sebanyak 36%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa belum semua karyawan mempunyai komitmen afektif pada organisasinya, dan belum menjadikan keberhasilan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara sebagai tujuan dalam hidupnya, karyawan hanya sekedar bekerja karena terikat kontrak dan berdasarkan gaji saja.

Kedua, belum semua karyawan memiliki keterikatan secara emosional terhadap atasannya. Karyawan yang menjawab “Tidak” sebanyak 52% dan “Ya” sebanyak 48%, walaupun persepsi jawabannya hampir sama, namun presentase jawaban “Tidak” masih tergolong tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa belum semua karyawan mempunyai komitmen afektif pada atasannya, karyawan belum merasa dekat dan akrab dengan atasannya sehingga hubungan antara karyawan dengan atasan belum terlihat harmonis disini. Harmonisasi antara atasan dan karyawannya diperlukan dalam organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat. Sehingga, apabila karyawan dihadapkan pada situasi yang rumit dan mendesak maka karyawan bisa leluasa berdiskusi dengan atasannya untuk mendapatkan solusi terbaik.

Ketiga, belum semua karyawan memiliki keterikatan secara emosional terhadap pekerjaannya karena menganggap bahwa pekerjaannya bukan menjadi prioritas dalam hidupnya. Karyawan yang menjawab “Tidak” sebanyak 56% dan

“Ya” sebanyak 44%, walaupun persepsi jawabannya hampir sama, namun presentase jawaban “Tidak” masih tergolong tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa belum semua karyawan mempunyai komitmen afektif pada pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan menyatakan bahwa karyawan merasa prioritas dalam hidupnya adalah keluarga bukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki komitmen afektif pada pekerjaannya seharusnya menempatkan pekerjaannya sebagai prioritas dalam hidupnya, karena pekerjaan akan berkorelasi langsung dengan kelangsungan hidupnya maupun keluarganya.

Keempat, belum semua karyawan memiliki keterikatan secara emosional terhadap tugasnya karena menganggap bahwa tugas yang karyawan tersebut lakukan saat ini tidak disukainya dan berfikir untuk pindah kerja. Hal ini dibuktikan, karyawan yang menjawab “Tidak” sebanyak 60% dan “Ya” sebanyak 40%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa belum semua karyawan mempunyai komitmen afektif pada tugas, komitmen afektif pada tugas ditunjukkan dengan mementingkan kepentingan tugasnya dan serius terhadap tugas pekerjaannya saat ini, jika karyawan berfikir untuk pindah kerja berarti tugas yang dilakukannya saat ini tidak dirasa penting dan bekerja hanya dilandaskan kontrak saja. Berdasarkan wawancara dan studi pendahuluan mengenai komitmen afektif yang dirasakan karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara masih belum optimal, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

Dari hasil pengamatan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara memiliki lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan, adanya insentif dan bonus yang

diberikan bagi karyawan yang mempunyai kinerja baik, jenjang karir yang jelas, pekerjaan dengan standar keselamatan yang tinggi, gaji yang sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) serta sarana dan fasilitas yang cukup lengkap untuk karyawan tetapi karyawan di PT Sidomuncul Pupuk Nusantara masih ada yang memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya. Disamping itu menurut hasil observasi permasalahan yang terjadi antar karyawan atau masalah pribadinya tidak pernah dibawa ke lingkungan kerja tapi diselesaikan diluar jam kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dalam hal keadilan secara distributif sudah diterapkan oleh PT Sidomuncul Pupuk Nusantara begitu pula dengan tingginya tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan.

Dari latar belakang masalah yang ada, penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui seberapa besar tingkat pengaruh dari keadilan distributif dan kecerdasan emosional pada komitmen afektif. Sehingga penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keadilan Distributif dan Kecerdasan Emosional pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara)”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan kesenjangan antara hasil riset para peneliti sebelumnya dan permasalahan yang terjadi di PT Sidomuncul Pupuk Nusantara, maka rumusan dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya perusahaan dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Dari perumusan masalah tersebut, maka dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah keadilan distributif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara?
2. Apakah kecerdasan emosional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara?
3. Apakah keadilan distributif dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara?
4. Apakah kecerdasan emosional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara?
5. Apakah kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara?
6. Apakah keadilan distributif dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara?
7. Apakah kecerdasan emosional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji apakah keadilan distributif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara

2. Untuk menguji apakah kecerdasan emosional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara
3. Untuk menguji apakah keadilan distributif dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara
4. Untuk menguji apakah kecerdasan emosional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara
5. Untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara
6. Untuk menguji apakah keadilan distributif dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara
7. Untuk menguji apakah kecerdasan emosional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis. Berikut manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat Teoritis

A. Bagi Peneliti

1. Penelitian ini dapat menambah wawasan intelektual tentang bagaimana meningkatkan komitmen organisasional terutama komitmen afektif pada karyawan. Komitmen organisasional lebih sering diteliti secara umum

(unidimensional), sehingga perlu adanya pembahasan secara lebih multidimensional dan komitmen afektif merupakan bentuk komitmen organisasional yang paling kuat diantara bentuk yang lain karena berkaitan langsung dengan keterikatan emosional karyawan pada perusahaan.

2. Menambah referensi untuk penelitian terkait variabel keadilan organisasional terutama keadilan distributif bagi karyawan. Keadilan organisasional lebih sering diteliti secara umum (unidimensional), sehingga perlu adanya pembahasan secara lebih multidimensional dan keadilan distributif merupakan bentuk keadilan organisasional yang paling kuat diantara bentuk yang lain karena berkaitan langsung dengan balas jasa serta penghargaan bagi karyawan.
3. Menambah referensi untuk penelitian terkait variabel kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan karena berkaitan langsung dengan psikologis individu, karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat memfasilitasi kerja tim dengan memanfaatkan kemampuan mereka untuk memahami, menilai dan mengelola emosi rekan mereka. Selain dapat mengontrol emosi dalam dirinya karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat memberikan pengaruh positif bagi rekan kerjanya.
4. Penelitian ini dapat menunjukkan pada pembaca bahwa terdapat variabel lain yang secara tidak langsung mempengaruhi keadilan distributif dan kecerdasan emosional pada komitmen afektif, yakni kepuasan kerja. Jika

kepuasan kerja dapat memediasi, maka penelitian ini dapat menjadi referensi selanjutnya yang menguji pengaruh keadilan distributif dan kecerdasan emosional pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja.

B. Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan penelitian lain dalam mengembangkan penelitian mengenai peningkatan komitmen afektif pada karyawan.
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjadi masukan serta sumbangan secara empirik tentang bukti pengaruh keadilan distributif, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja pada komitmen afektif.

1.4.2. Manfaat Praktis

A. Bagi Pembaca

1. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan literatur mengenai keadilan distributif, kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan komitmen afektif.
2. Penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh keadilan distributif, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja.
3. Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif dan kecerdasan emosional tidak hanya dapat berpengaruh secara langsung pada komitmen afektif, melainkan dapat berpengaruh secara tidak langsung atau melalui mediasi kepuasan kerja.

B. Bagi Perusahaan

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk pihak manajemen dari PT Sidomuncul Pupuk Nusantara terkait dengan pembentukan komitmen organisasional terutama komitmen afektif melalui pemberian keadilan oleh organisasi dalam hal pengalokasian kompensasi dan pemberian *reward*, peran dari karyawan sendiri dalam mengatur emosinya, dan menstimulus kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
2. Penelitian ini dapat menunjukkan kepada pihak manajemen dari PT Sidomuncul Pupuk Nusantara bahwa terdapat variabel lain yang secara tidak langsung mempengaruhi keadilan distributif dan kecerdasan emosional pada komitmen afektif, yakni kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sehingga dapat menerapkan kebijakan yang sesuai.

1.5. Orisinalitas

Adapun orisinalitas dari penelitian ini yaitu :

1. Pada penelitian sebelumnya, mayoritas variabel komitmen afektif masih diteliti secara umum dalam bentuk komitmen organisasional jika dikaitkan dengan variabel keadilan distributif, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja (Auda, 2016; Crow et al., 2012; López-Cabarcos et al., 2015). Namun, pada penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasional secara lebih khusus yaitu komitmen afektif yang berkaitan dengan sikap karyawan, ini lebih menarik karena berkaitan

langsung dengan perasaan pribadi masing-masing karyawan yang secara tidak disadari sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

2. Pada penelitian sebelumnya, mayoritas variabel keadilan distributif masih diteliti secara unidimensional dalam bentuk keadilan organisasional jika dikaitkan dengan variabel kepuasan kerja dan komitmen afektif (Crow et al., 2012b; López-Cabarcos et al., 2015). Namun, pada penelitian ini variabel keadilan distributif diteliti secara multidimensional karena variabel ini berkaitan langsung terhadap kompensasi yang erat kaitannya dengan kepuasan karyawan, dimana pada akhirnya akan mempengaruhi terbentuknya komitmen afektif pada karyawan.
3. Pada penelitian sebelumnya, dilakukan dengan objek penelitian pada sektor jasa perhotelan (López-Cabarcos et al., 2015), sektor kepolisian (Crow et al., 2012) serta sektor perbankan (Auda, 2016). Namun, pada penelitian ini penulis menggantinya pada karyawan sektor manufaktur.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Komitmen Afektif

2.1.1. Definisi Komitmen Afektif

Komitmen organisasional pertama kali dikemukakan oleh Porter, Steers, Mowday, and Boulian (1974) dalam (Morin et al., 2009:46), banyak penyempurnaan yang telah dimasukkan ke dalam konsep ini, seperti untuk membedakan antara bentuk satu dengan bentuk lain yang berbeda dari komitmen dan di antara berbagai target (atau fokus) dari komitmen. Misalnya, (Meyer & Allen, 1991:67) membedakan komitmen organisasional menjadi tiga bentuk, yaitu: afektif, normatif, dan kontinuan. Komitmen afektif mencerminkan perasaan terikat, teridentifikasi dengan, dan terlibat di dalam organisasi. Sedangkan, komitmen normatif dialami sebagai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi, dan komitmen kontinuan mencerminkan biaya yang harus ditanggung bila meninggalkan organisasi.

Komitmen organisasional yang secara umum digambarkan sebagai sebuah asosiasi karyawan dengan organisasinya atau kumpulan perasaan dan keyakinan tentang organisasi dengan melibatkan atau melampirkan emosional dalam hubungannya terhadap suatu organisasi (Saeed et al., 2014:246). Secara teoritis, komitmen organisasional merupakan persyaratan untuk mencapai banyak tujuan kinerja dalam sebuah organisasi. Salah satu tujuan ini diwakili oleh setiap karyawan bahwa mereka harus berkomitmen untuk pekerjaannya dan organisasi.

Komitmen organisasi pada dasarnya adalah ukuran dari keterikatan psikologis karyawan untuk organisasi (Mensah et al., 2016:199). Meyer & Allen (1991:61) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keterlibatan karyawan pada organisasinya, serta persepsi dari karyawan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi.

Studi saat ini berfokus pada komitmen afektif karena berkaitan dengan tingkat psikologis individu yang bergantung pada pemenuhan kebutuhan pribadi (misalnya, pertumbuhan, kebutuhan dan kekuatan), berlawanan dengan komitmen normatif dan kontinuitas, yang masing-masing bergantung pada tingkat tertentu pada faktor eksternal individu (misalnya, norma sosial dan kualitas pasar kerja) yang cenderung tidak konsisten dan tidak kuat. Karena alasan inilah banyak peneliti berfokus pada komitmen afektif dari pada bentuk komitmen yang lain. Seorang karyawan yang secara afektif berkomitmen kuat adalah yang mengidentifikasi diri dengan tujuan perusahaan dan berhasrat untuk menjadi bagian dari perusahaan (Elias, 2009:3-4).

Pendekatan yang paling umum terhadap komitmen organisasi dalam literatur adalah di mana komitmen dianggap sebagai keterikatan afektif atau emosional terhadap organisasi sehingga individu yang memiliki komitmen kuat dapat mengidentifikasi, terlibat dan menikmati keanggotaan dalam organisasinya (Allen & Meyer, 1990:2). Komitmen afektif ini dapat didefinisikan sebagai keterikatan emosional karyawan terhadap target yang terkait dengan pekerjaan tertentu dan karena pentingnya peran mereka untuk target ini dalam kehidupan kerja sehari-hari (Morin et al., 2009:47). Terkait komitmen afektif individu terikat

oleh keinginan atau kepercayaan akan makna dan kepentingan pekerjaannya. Dengan kondisi seperti ini, kemungkinan individu akan menentukan perilakunya secara sangat luas dan melakukan tindakan yang dinilai dapat bermanfaat bagi organisasi (Meyer & Herscovitch, 2001:318).

Menurut (Lease, 1998:177) komitmen afektif yaitu kondisi dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan dari organisasi serta berharap untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut. Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam (Hasmarini & Yuniawan, 2008:102) komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat orang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi. Seseorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi untuk tetap berada dalam organisasi karena ia mempunyai keinginan untuk membantu misi organisasi tersebut.

Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. Komitmen afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas - aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan (Han et al., 2012:111). Komitmen afektif dapat disebut sebagai perasaan emosional yang melekat pada karyawan sebagai identifikasi terhadap

keterlibatan mereka dalam organisasi. Komitmen tersebut akan timbul karena para karyawan merasa perlu untuk lebih mengenal dan melekat dengan organisasinya. Begitu karyawan merasa berkomitmen, mereka akan melakukan kinerja yang lebih baik dan juga menghasilkan hasil yang lebih baik (Kartika et al., 2017:2).

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen afektif merupakan rasa keterlibatan secara emosional antara karyawan pada organisasi tempatnya bekerja, perasaan keterikatan emosional tersebut muncul akibat rasa memiliki yang muncul dari dalam hati, sehingga karyawan tersebut memutuskan untuk tetap bertahan dan menjadi anggota dalam organisasinya tanpa paksaan dari pihak manapun. Komitmen afektif merupakan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempatnya bergabung. Karyawan akan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan suka rela.

2.1.2. Indikator Komitmen Afektif

Menurut (Morin et al., 2009:47) mengemukakan terdapat tujuh komponen atau dimensi dari komitmen afektif yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif pada Organisasi (*Affective Commitment to the Organization*)

Komitmen afektif terhadap organisasi merupakan keterikatan secara emosional antara karyawan terhadap perusahaannya dan menjadikannya sebagai salah satu tujuan dalam hidupnya. Dapat ditunjukkan dengan keterlibatan karyawan dalam setiap kegiatan perusahaan selain tugas dan kewajiban pekerjaannya.

2. Komitmen Afektif pada Atasan (*Affective Commitment to the Supervisor*)

Komitmen afektif terhadap atasan merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap atasannya serta identifikasi karyawan terhadap nilai-nilai yang ditunjukkan atasannya. Dapat dilihat dari keinginan untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan serta perasaan bangga dan hormat karena bisa bekerja dengan atasannya

3. Komitmen Afektif pada Rekan Kerja (*Affective Commitment to Co-workers*)

Komitmen afektif terhadap rekan kerja merupakan identifikasi dan perasaan saling berhubungan yang dimiliki karyawan terhadap anggota lain di dalam organisasinya. Dapat ditunjukkan dengan perasaan karyawan menjadi bagian dari suatu organisasi sehingga ada keterikatan antar karyawan yang terjalin.

4. Komitmen Afektif pada Pelanggan (*Affective Commitment to Customers*)

Komitmen afektif terhadap pelanggan merupakan perasaan untuk selalu dekat dan memiliki kedekatan dengan pelanggan. Walaupun karyawan tidak selalu memiliki kontak langsung dengan pelanggan, karyawan tetap harus berkomitmen untuk mengutamakan kepuasan pelanggan.

5. Komitmen Afektif pada Pekerjaan (*Affective Commitment to Work*)

Komitmen afektif terhadap pekerjaan merupakan keterikatan secara emosional antara karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu dapat didefinisikan sebagai identifikasi karyawan serta pengertian mengenai nilai dari pekerjaannya sendiri.

6. Komitmen Afektif pada Tugas (*Affective Commitment to Task*)

Komitmen afektif terhadap tugas merupakan keterikatan secara emosional antara karyawan terhadap tugasnya sehingga mementingkan kepentingan tugasnya. Selain itu dapat didefinisikan sebagai tingkat keseriusan karyawan terhadap tugas pekerjaannya saat ini.

7. Komitmen Afektif pada Karir (*Affective Commitment to Career*)

Komitmen afektif terhadap tugas merupakan keterikatan secara emosional antara karyawan terhadap karirnya yang ditunjukkan dalam tugas pekerjaannya sehari-hari. Selain itu, dapat didefinisikan perasaan dimana karyawan merasa berkomitmen terhadap tujuan dirinya dalam mengembangkan karir personalnya.

2.2. Keadilan Distributif

2.2.1. Definisi Keadilan Distributif

Keadilan organisasional secara umum adalah suatu konsep penting untuk memahami dan memprediksi perilaku organisasional (Hartman *et al.*, 1999). Keadilan organisasional adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan peran keadilan karena berkaitan langsung dengan tempat kerja. Secara khusus, keadilan organisasi berkaitan dengan cara karyawan menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya dan cara tersebut dapat mempengaruhi variabel lain yang terkait dengan pekerjaan (Moorman, 1991:845). Persepsi karyawan berkaitan dengan tiga dimensi keadilan organisasi yaitu

keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Al-zu, 2010:101).

Sejarah keadilan organisasional berawal dari teori keadilan (Adams, 1963:422). Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Sebaliknya jika manajer tidak merancang kebijakan imbalan dan promosi sesuai dengan kinerja, keterampilan, keahlian dan pendidikan karyawan, karyawan akan merasa tidak puas dan tidak berkomitmen terhadap organisasi (Murtaza et al., 2011:74). Teori ini menunjukkan bahwa para individu tertarik mempertahankan keadilan dalam hubungan mereka dengan organisasi. Keadilan ditentukan dengan perbandingan sosial yang didasarkan pada pertukaran sosial. Pertukaran sosial terjadi antara individual dan organisasi (Lewis, 2013:3). Selanjutnya (Greenberg, 1990:401) menjelaskan bahwa teori keadilan Adams dilengkapi dengan riset-riset lanjutan yang terkait dengan alokasi imbalan, merujuk pada konsep yang dikenal sekarang sebagai keadilan distributif.

Keadilan distributif yang didasarkan pada teori ekuitas Adams melibatkan input dan output. Adams membahas teori ekuitas bahwa karyawan akan puas pada saat mereka merasa bahwa kompensasi diberikan secara adil sesuai dengan input dan tidak ada perbedaan dengan yang lain (Murtaza et al., 2011:75). Keadilan distributif menurut (Niehoff & Moorman, 1993:531) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (*rewards*) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil,

yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya (Adams, 1966:272). Menurut (Lewis, 2013:5), keadilan distributif didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan reward lainnya.

Keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran (Budiarto & Wardani, 2005:111). Keadilan distributif merupakan sejauh mana penghargaan yang dialokasikan secara merata yang dilihat melalui jadwal kerja, tingkat gaji, beban kerja, *reward* dan tanggung jawab (Prahast et al., 2015:5527). Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan. Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui (Budiarto & Wardani, 2005:111).

Keadilan distributif perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfication*)

tercapai. Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (*employer*) dengan pekerja (*employee*). *Distributif Justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota perusahaan. Pegawai menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi atau perusahaan misalnya: usaha, keahlian dan kesetiaan dan perusahaan memberikan penghargaan kepada pegawai atas investasi tersebut. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa perusahaan mendistribusikan penghargaan kepada para pegawainya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para pegawai membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota perusahaan (Budiarto & Wardani, 2005:112).

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan suatu persepsi dari karyawan mengenai bagaimana dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasi dalam hal kompensasi baik itu berupa gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya. Keadilan berupa kompensasi diberikan secara merata dan tidak ada perbedaan dengan karyawan sejenis yang memiliki tanggung jawab dan tugas yang sama (input yang diberikan kepada perusahaan sama besarnya).

2.2.2. Indikator Keadilan Distributif

Adapun indikator keadilan distributif menurut (Niehoff & Moorman, 1993:537) yaitu sebagai berikut :

1. Jadwal kerja

Jadwal kerja merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan. Jadwal kerja meliputi berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu untuk istirahat.

2. Tingkat gaji

Gaji merupakan suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah dilakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.

3. Beban kerja

Beban kerja merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Karyawan dapat menilai sendiri beban pekerjaannya yang dihadapi saat ini berat atau ringan.

4. Penghargaan yang didapatkan

Pemberian penghargaan pada karyawan yang berprestasi sangat penting ada dalam perusahaan karena hal tersebut dapat membuat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

5. Tanggung jawab pekerjaan

Karyawan dalam perusahaan memiliki tanggung jawab pekerjaannya masing-masing yang diberikan sesuai dengan tingkatan kemampuan dari karyawan dalam bekerja.

Dari kelima indikator tentang keadilan distributif yang disebutkan diatas, dalam penelitian ini hanya menggunakan empat indikator yaitu jadwal kerja, beban kerja, penghargaan yang didapatkan dan tanggungjawab pekerjaan. Indikator terkait tingkat gaji dihilangkan karena kesejahteraan dan keadilan yang dirasakan dan diberikan perusahaan tidak hanya dapat dinilai dari tingkat gaji karyawan tetapi ada faktor kompensasi lain yang dapat dirasa karyawan terkait keadilan. Serta agar tidak menimbulkan bias dalam penelitian ini dimana kepuasan kerja sebagai variabel mediasi disini juga memiliki indikator terkait gaji.

2.3. Kecerdasan Emosional

2.3.1. Definisi Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional pertama kali berasal dari konsep kecerdasan sosial yang dikemukakan oleh (Thorndike, 1920:228), dengan membagi tiga bidang kecerdasan, yaitu kecerdasan abstrak (kemampuan memahami dan memanipulasi simbol verbal dan matematika), kecerdasan konkrit (kemampuan memahami dan memanipulasi objek) dan kecerdasan sosial (kemampuan berhubungan dengan orang lain). Thorndike mendefinisikan kecerdasan sosial sebagai *“the ability to understand and manage men and women, boys and girls - to act wisely in human relations.”* atau jika didefinisikan yaitu “kemampuan untuk

memahami dan mengelola diri seseorang untuk bertindak bijaksana dalam hubungan manusia.” Salovey & Mayer (1990:189) merupakan peneliti pertama yang mengajukan nama " kecerdasan emosional " untuk mewakili kemampuan orang dalam mengatasi emosinya. Mereka mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai " subset dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan untuk memantau perasaan dan emosi seseorang dan orang lain, untuk membedakannya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pemikiran dan tindakan seseorang ". Kemudian Goleman (1995 dalam Wong & Law, 2002:246) mengadopsi definisi Salovey dan Mayer, dan mengusulkan agar kecerdasan emosional melibatkan kemampuan yang dapat dikategorikan sebagai kesadaran diri, pengelolaan emosi, motivasi diri, empati, dan menangani hubungan.

Kecerdasan emosional didefinisikan oleh (Mayer & Salovey, 1997:10) sebagai seperangkat keterampilan yang saling terkait mengenai “kemampuan untuk mempersepsikan secara akurat, menilai, dan mengekspresikan emosi; kemampuan untuk mengakses dan/atau membangkitkan perasaan saat mereka memfasilitasi pemikiran; kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional; serta kemampuan untuk mengatur emosi untuk mendorong pertumbuhan emosional dan intelektual.” Saeed et al (2014:246) Kecerdasan emosional dapat dinyatakan sebagai kualitas seseorang untuk menemukan, mengevaluasi, dan mengendalikan emosi orang lain, diri sendiri dan kelompok. Davies et al (1998:990) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan yang baik dalam memahami emosi dalam diri sendiri dan membaca emosi orang lain. Wong & Law (2002:247) mengatakan bahwa orang yang

memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu memahami dirinya sendiri dan emosi orang lain. Orang tersebut dapat memanfaatkan pemahaman ini untuk meningkatkan perilaku dan sikapnya dalam menuju arah yang lebih positif sehingga mampu mengendalikan emosi, lebih termotivasi, merasa puas dan mampu mengatasi masalah dengan lingkungan kerja serta kehidupannya.

Menurut (Hutagalung, 2014:104) kecerdasan emosional menggambarkan kemampuan karyawan dalam mengendalikan, menggunakan, atau mengekspresikan emosi dengan cara yang dapat menghasilkan sesuatu yang baik. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dapat mengelola stres dan menemukan cara yang tepat menghadapi stres. Kehadiran kecerdasan emosi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah mengundang pro dan kontra dikalangan para ahli (Cahyaningdyah, 2013:157). Kecerdasan emosi lebih banyak berhubungan dengan kepribadian dan *mood* (suasana hati), sedangkan cara terbaik untuk meningkatkan kinerja para pekerja adalah dengan kemampuan analisis dan kemampuan kognitif dalam hal ini yang berperan adalah kecerdasan intelektualnya (Ashkanasy & Daus, 2002:81). Dimana (Mayer et al., 2003:98) juga mengemukakan bahwa walaupun mendukung keberadaan kecerdasan emosi tetapi pada kenyataannya kecerdasan intelektual yang diukur dengan IQ masih merupakan hal yang penting dalam kesuksesan kerja. Uraian tersebut mengindikasikan bahwa beberapa ahli masih mempercayai jika seseorang yang memiliki skor IQ yang tinggi maka ia akan lebih berhasil dalam pekerjaannya, tapi pada kenyataannya memang harus diakui bahwa kecerdasan emosi juga memiliki peran yang krusial bagi karyawan dalam dunia kerja.

Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan memaknakan hubungan interpersonal dengan rasa nyaman sehingga tidak menimbulkan ketegangan emosi pada diri, dan mampu mengatasi ketegangan emosi yang dialami, lebih peka terhadap lingkungan kerja, memiliki kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri dan orang lain, dapat menahan diri, bersikap empatik sehingga membuat orang lain merasa nyaman, tenang, dan senang bergaul dengannya, memiliki relasi yang baik di dalam organisasi, tidak egois serta dapat bekerja sama. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kecerdasan emosi rendah lebih menarik diri dari pergaulan atau masalah sosial, seperti lebih suka menyendiri, kurang bersemangat, sering cemas, depresi dan agresif. Singkat kata, karyawan yang memiliki kecerdasan emosi tinggi memiliki ketrampilan koping (penanggungan) komunikasi interpersonal yang baik (Hutagalung, 2014:104).

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah keadaan dimana seseorang dapat mengendalikan, memahami, mengevaluasi emosi yang dimilikinya sehingga dapat tersalurkan dengan cerdas dan tepat sesuai dengan porsi yang seharusnya dan tidak berlebihan. Kecerdasan dalam emosi dapat menentukan setiap tindakan yang diambil, seseorang dengan kecerdasan emosional yang tinggi dapat melakukan tindakan dengan tepat dan benar yang dapat bermanfaat bagi karir dan organisasinya kedepan karena tindakan yang diambil melibatkan pemahaman intelektual emosi dan bagaimana mengendalikan emosi pikiran dan tindakan. Karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan berpikir panjang untuk meninggalkan

organisasinya, karena keputusan yang diambil tersebut berkaitan dengan masa depan dirinya serta organisasi yang telah menjadi bagian dari dirinya.

2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosi tidak ditentukan sejak lahir tetapi dapat dilakukan melalui proses pembelajaran. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi individu menurut (Goleman, 2009:267-282), yaitu:

1. Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Peran serta orang tua sangat dibutuhkan karena orang tua adalah subyek pertama yang perilakunya diidentifikasi, diinternalisasi yang pada akhirnya akan menjadi bagian dari kepribadian anak. Kecerdasan emosi ini dapat diajarkan pada saat anak masih bayi dengan contoh-contoh ekspresi. Kehidupan emosi yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi anak kelak di kemudian hari, sebagai contoh: melatih kebiasaan hidup disiplin dan bertanggung jawab, kemampuan berempati, kepedulian, dan sebagainya. Hal ini akan menjadikan anak menjadi lebih mudah untuk menangani dan menenangkan diri dalam menghadapi permasalahan, sehingga anak-anak dapat berkonsentrasi dengan baik dan tidak memiliki banyak masalah tingkah laku seperti tingkah laku kasar dan negatif.

2. Lingkungan non keluarga

Dalam hal ini adalah lingkungan masyarakat dan lingkungan penduduk. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental anak. Pembelajaran ini biasanya ditunjukkan dalam aktivitas bermain

anak seperti bermain peran. Anak berperan sebagai individu diluar dirinya dengan emosi yang menyertainya sehingga anak akan mulai belajar mengerti keadaan orang lain. Pengembangan kecerdasan emosi dapat ditingkatkan melalui berbagai macam bentuk pelatihan diantaranya adalah pelatihan asertivitas, empati dan masih banyak lagi bentuk pelatihan yang lainnya.

2.3.3. Indikator Kecerdasan Emosional

Salovey & Mayer (1990:191-200) mengkonseptualisasikan kecerdasan emosional yang terdiri dari empat indikator yaitu :

1. *Self Emotional Appraisal (SEA)* atau penilaian dan ekspresi emosi dalam diri. Hal ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk memahami emosi dalam dirinya dan mampu mengekspresikan emosi ini secara alami. Orang yang memiliki kemampuan di bidang ini akan merasakan dan mengakui emosinya dengan baik dibandingkan orang lain.
2. *Others' Emotional Appraisal (OEA)* atau penilaian dan pengakuan emosi pada orang lain. Hal ini berkaitan dengan kemampuan orang untuk ikut merasakan dan memahami emosi orang-orang di sekitar mereka. Orang yang memiliki kemampuan ini akan jauh lebih peka terhadap perasaan dan emosi orang lain sekaligus membaca pikiran mereka.
3. *Regulation of Emotion (ROE)* atau pengaturan emosi dalam diri. Hal ini berkaitan dengan kemampuan orang untuk mengatur emosinya, yang akan memungkinkan pemulihan yang lebih cepat dari tekanan psikologis.

4. *Use of Emotion (UOE)* atau penggunaan emosi untuk memudahkan kinerja.

Hal ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk memanfaatkan emosinya dengan mengarahkannya pada aktivitas konstruktif dan kinerja pribadi.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan pertama kali oleh (Locke, 1969:328), yaitu suatu kesenangan atau keadaan emosi yang positif pada individu yang dihasilkan dari penilaian pada salah satu pekerjaan. Dalam arti luas (Knoop, 1995:644) menyatakan bahwa hal itu mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaan atau beberapa dimensi darinya. Sartika (2014:2) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan dengan dicerminkan oleh moral kerja. Nugroho & Kunartinah (2012:154) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pekerja memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, pekerja yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dengan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Menurut (Ivancevich *et al.*, 2007:90) kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi.

Menurut (Warsindah dan Silvicana, 2016:45), kepuasan kerja adalah kondisi yang bersifat emosional baik positif maupun negatif yang merupakan hasil evaluasi dari pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Hamermesh (2001:2) memandang kepuasan kerja sebagai klasifikasi mental dari pekerjaan terhadap karakteristik obyektif dan subyektif. Namun (Usmani dan Jamal, 2013:362) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu reaksi afektif yang didalamnya terdapat perasaan karyawan mengenai jenis karakteristik pekerjaan baik ekstrinsik maupun intrinsik. Hirschfeld (2000:256) menyatakan kepuasan kerja intrinsik adalah bagaimana perasaan seseorang tentang sifat tugas pekerjaan itu sendiri, sedangkan kepuasan kerja ekstrinsik adalah bagaimana perasaan seseorang tentang aspek situasi kerja yang berada di luar tugas pekerjaan atau pekerjaan itu sendiri. Dari sisi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut (Freeman, 1978:3) karakteristik pribadi karyawan dan karakteristik kerja karyawan menentukan kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja adalah penilaian kognitif dan afektif terhadap suatu pekerjaan yang dipandang sebagai konstruk yang dikonseptualisasikan dalam pengertian kepercayaan dan perasaan mengenai pekerjaan seseorang seperti yang dibahas oleh (Fassina et al., 2008:164).

Secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang terhadap perasaannya dengan mempertimbangkan dan menilai segala aspek yang ada didalam pekerjaannya, sehingga timbul dalam dirinya perasaan senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan oleh individu tersebut bisa positif atau negatif, tergantung dari persepsi

terhadap pekerjaan yang digelutinya tersebut. Kepuasan kerja merupakan keadaan penting yang harus dimiliki setiap pegawai yang bekerja, dimana manusia tersebut mampu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya dan mereka akan bekerja dengan penuh gairah serta bersungguh-sungguh sehingga kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi akan meningkat. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individual. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Dan sebaliknya semakin sedikit keinginan yang dapat dipenuhi, maka semakin berkurang pula tingkat kepuasannya (Nugroho & Kunartinah, 2012:159).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi yang diterima karyawan dan banyaknya yang diyakini yang harus diterima. Oleh karena, itu salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan kepuasan pegawai. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif bagi pegawai, maka organisasi akan lebih mudah untuk menarik pegawai yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitas meningkat dan kinerja organisasi juga akan meningkat (Nugroho & Kunartinah, 2012:154). Akhirnya, kepuasan kerja menciptakan perasaan menyenangkan yang mengarahkan pada sikap kerja yang positif. Karyawan yang puas lebih cenderung kreatif, fleksibel, inovatif dan loyal (Mohammed & Eleswed, 2013:44).

Selanjutnya, kepuasan kerja dapat digunakan sebagai penilaian yang luas terhadap "sikap karyawan terhadap penerimaan, kepuasan, dan kenikmatan secara keseluruhan dalam pekerjaan mereka" (Lee-Kelley et al., 2007:206).

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan, emosi, dan penilaian baik positif maupun negatif dari individu pada berbagai aspek pada pekerjaannya atau keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terkait dengan cara pekerja memandang pekerjaannya dimana apa yang diharapkan dari individu dari pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang individu tersebut terima. Jika yang diterima individu dirasa tidak sesuai dengan *outcomes* yang dia kerjakan atau dirasa tidak adil maka perasaan negatif yang pada akhirnya akan timbul pada diri pekerja. Hal tersebut tentu tidak akan menguntungkan bagi perusahaan karena kinerja karyawan akan turun yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins, 2003:181) kepuasan kerja didorong oleh beberapa faktor penting didalamnya diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan, kemampuan, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mereka melakukan pekerjaan. Kondisi tantangan yang sedang akan membuat kebanyakan karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Imbalan atau ganjaran yang layak atau pantas

Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, sejalan dengan didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan, standar pembayaran yang layak. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, lebih bertanggung jawab dan status sosial yang ditingkatkan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan yang peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.

4. Rekan kerja yang mendukung

Rekan kerja yang ramah dan mendukung menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja. Perilaku atasan yang ramah, memahami, menawarkan, pujian bagi kinerja yang baik, mendengarkan pendapat, dan menunjukkan minat pribadi mereka.

2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja

Penentu kepuasan kerja menurut (Roznowski, 1989:808) diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu sebagai berikut :

1. *Nature of Work* (Pekerjaan itu sendiri)

Sifat pekerjaan dapat menentukan kepuasan kerja. Variasi, tantangan, dan cakupan pekerjaan menjadi hal yang dipertimbangkan karyawan terkait pekerjaannya dan apakah pekerjaan tersebut dapat mendatangkan kepuasan kerja baginya. Karyawan akan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan dengan kemampuan dan keterampilannya. Jika pekerjaan dirasa terlalu ringan,

kurang memberikan tantangan, dan/atau di bawah kemampuannya, maka mereka cenderung akan menjadi bosan. Jika pekerjaan dirasa terlalu menuntut dan memiliki tingkat stres yang tinggi maka karyawan cenderung akan merasa tertekan dan tidak puas.

2. *Present Pay* (Gaji)

Karyawan cenderung akan mencari pekerjaan dengan tingkat upah/gaji yang mereka rasa adil dan sesuai dengan harapan mereka. Kepuasan kerja dapat tercapai jika karyawan merasa tingkat upah/gaji yang diterimanya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat kemampuan mereka, dan standar upah umum.

3. *Opportunities for Promotion* (Kesempatan promosi)

Kepuasan kerja akan meningkat jika karyawan merasa organisasi melaksanakan sistem atau aturan promosi yang adil. Hal ini karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya dan mencapai posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Kepuasan kerja dapat menurun jika karyawan merasa bahwa ia tidak memiliki peluang pengembangan karir.

4. *Supervision* (Pengawasan)

Merujuk pada manajer tingkat bawah yang mengawasi karyawan, dan secara langsung berhubungan dengan karyawan. Supervisor diharapkan dapat memberikan dukungan emosional maupun teknis kepada karyawan. Supervisor yang menunjukkan perhatian pada karyawan cenderung lebih dapat menciptakan kepuasan kerja pada karyawannya.

5. *Relationship with Co-worker* (Hubungan dengan rekan kerja)

Hal ini berkaitan dengan seberapa baik karyawan berhubungan dengan rekan kerjanya dan bagaimana rasa saling menghargai antarkaryawan. Karyawan yang memiliki hubungan sosial yang baik bahkan hubungan persahabatan dengan rekan kerjanya cenderung memiliki tingkat partisipasi, komitmen, dan kepuasan kerja yang tinggi.

2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu
Pengaruh Keadilan Distributif dan Kecerdasan Emosional pada
Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

				Hasil
Keadilan Distributif dan Komitmen Afektif				
1.	Gim & Desa, (2014)	<i>The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia</i>	<i>Public and Private Sector Employees in Malaysia</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif karyawan
2.	Prahast <i>et al.</i> ,(2015)	<i>The Effect of Leader-Member Exchange, Procedural Justice and Distributive Justice on Organizational Commitment</i>	<i>All production employees in Malang</i>	Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional karyawan
3.	(Adawiyah <i>et al.</i> , 2016)	Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif Karyawan JNE	Karyawan JNE Banten	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif

		Banten dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening		karyawan
4.	(Ahmed, 2014)	<i>Impact of Organizational Justice on Affective Commitment : Mediating role of Psychological Ownership and Organizational Identification</i>	<i>Employees chosen from banks in twin cities of Pakistan i.e. Rawalpindi and Islamabad</i>	Keadilan distributif tidak mempunyai pengaruh pada komitmen afektif
Kecerdasan Emosional dan Komitmen Afektif				
5.	Alavi et al., (2013)	<i>Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal Power Plant</i>	<i>all of operation office staff Iran's Ramin Thermal Power Plant</i>	Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif
6.	Aghdasi et al., (2011)	<i>Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction</i>	<i>Employees in an Iranian organization</i>	Kecerdasan emosional tidak mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasional
7.	(Camara, Victor, & Higgs, 2015)	<i>Exploring The Relationship Between Perceptions Of Organizational Emotional Intelligence and Turnover Intentions Amongst Employees: The Mediating Role Of Organizational Commitment and Job Satisfaction</i>	<i>A UK-based charity organization with 230 employees located across two sites in the South-East of England</i>	Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif

8.	Khalili, (2011)	<i>Examining the Relevance of Emotional Intelligence and Organizational Commitment among Employees of Small and Medium Enterprise in Private Sector</i>	<i>Employees of Small and Medium Enterprise in Private Sector</i>	Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
9.		<i>Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Private Club Board and Committee Volunteer Leaders : A Pilot Study Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Private</i>	<i>Thr Club Managers Association of America volunteer leaders such as board and committee members in a pilot study, and private club hoard and committee ralunteer leaders</i>	Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif
Keadilan Distributif dan Kepuasan Kerja				
	(Usmani & Jamal, 2013)	<i>Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees</i>	<i>Banking Employees in Pakistan</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja Karyawan
	(Darminso et al., 2012)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan Non-Keluarga pada PT. Pelayaran Nasional Bahtera Bestari Shipping	Karyawan Non-Keluarga pada PT. Pelayaran Nasional Bahtera Bestari Shipping	Keadilan distributif berpengaruh positif pada kepuasan kerja Karyawan

	(Lutfi Altahayneh et al., 2014)	<i>Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers</i>	<i>Jordanian physical education teachers</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja Guru
	(Bakhshi et al., 2009)	<i>Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment</i>	<i>Employee working in medical college</i>	Keadilan distributif berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja Karyawan
Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja				
	(Rachmelya & Suryani, 2017)	Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Komitmen Organisasi Frontliner Bakti PT Bank Central Asia Tbk KCU Jambi	Frontliner Bakti PT Bank Central Asia Tbk KCU Jambi	Kecerdasan Emosional secara langsung berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan
	(Trivellas et al., 2013)	<i>Exploring Workplace Implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in Hospitals: Job Satisfaction and Turnover Intentions</i>	<i>Nurse in five private general hospitals in the area of Thessaly, Greece</i>	Kecerdasan emosional berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja karyawan
	(Luh et al., 2015)	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja dan Stres Kerja pada <i>The Seminyak Beach Resort and Spa</i>	Karyawan <i>The Seminyak Beach Resort and Spa</i>	Kecerdasan emosional berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja karyawan
	(Naderi Anari, 2012)	<i>Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment</i>	<i>High school English teachers at Kerman high schools</i>	Kecerdasan emosional berpengaruh secara positif signifikan pada kepuasan kerja guru

Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif				
	(Seyal & Afzaal, 2013)	<i>An Investigation of Relationship among Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Evidence from Academics in Brunei Darussalam</i>	<i>Academics in Brunei Darussalam</i>	kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada komitmen afektif staff akademik
	Bahar et al., (2017)	<i>Organizational Commitment and Job Satisfaction among Staffs in an Oil and Gas Company</i>	<i>Staffs in an Oil and Gas Company</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan hanya pada komitmen afektif
		<i>Occupational Stress , Job Satisfaction , and Affective Commitment to Policing Among Taiwanese Police Officers</i>	<i>Policing Among Taiwanese Police Officers</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan hanya pada komitmen afektif
	Bailey et al., (2016)	<i>The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Internal Marketing-employee Bank Identification Relationship</i>	<i>The Internal Marketing-employee Bank Identification Relationship</i>	Kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasional karyawan
Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi				
	López-Cabarcos et al., (2015)	<i>The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry</i>	<i>Employees in Portugal's Hotel Industry</i>	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan distributif dan komitmen afektif
	Crow et al., (2012b)	<i>Organizational justice and organizational commitment among</i>	<i>Among South Korean police</i>	Kepuasan kerja berpengaruh

		<i>South Korean police officers (An investigation of job satisfaction as a mediator)</i>	<i>officers</i>	sebagai mediasi hubungan antara keadilan distributif dengan komitmen organisasi
Karambut, (2011)	Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional , Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang)	Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang		Kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional dimediasi kepuasan kerja
	Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Bank DKI Kantor Cabang Surabaya	Karyawan Bank DKI Kantor Cabang Surabaya		Kepuasan kerja berpengaruh sebagai mediasi hubungan antara kecerdasan emosional dengan komitmen organisasional
Güteryüz et al., (2008)	<i>The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey</i>	<i>Nursing Services Administration at different departments of the hospital in Turkey</i>		Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional dimediasi kepuasan kerja.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.6.1. Hubungan Keadilan Distributif dan Kepuasan Kerja

Keadilan distributif merupakan keadilan dalam hal kompensasi dan balas jasa yang diberikan organisasi pada karyawan. Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi akan berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Puas atau tidak puasnya karyawan terhadap kompensasi yang diterima, dapat dinilai dengan persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi. Semakin positif persepsi karyawan akan kompensasi maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, begitu pula sebaliknya (Adawiyah et al., 2016:199). Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Altahayneh et al., 2014:134) yang menyatakan keadilan distributif memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Hasil penelitian juga didukung oleh penelitian (Sancoko dan Panggabean, 2015:44) dan (Usmani & Jamal, 2013:372). Hal ini menunjukkan bahwa semakin karyawan merasa mendapat keadilan atas pengalokasian kompensasi dari perusahaan maka karyawan akan semakin merasa puas atas perlakuan yang diterima, begitupun sebaliknya.

2.6.2. Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosional sebagai kemampuan yang baik dalam memahami emosi dalam diri sendiri dan membaca emosi orang lain. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka lebih mahir menilai dan mengatur emosi mereka sendiri dan mengelola emosi orang lain (Sy et al., 2006:462). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Trivellas et al., 2013:703). Selain

itu, hasil penelitian lain oleh (Auda, 2016:482) dan (Luh et al., 2015:2973) menyebutkan terdapat pengaruh tingkat kecerdasan emosional pada tingkat kepuasan karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kepuasan kerjanya karena mereka dapat mengelola emosi baik positif maupun negatif dalam dirinya yang pada akhirnya dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja.

2.6.3. Hubungan Keadilan Distributif dan Komitmen Afektif

Persepsi keadilan organisasi merupakan salah satu prediktor penting dalam pembentukan komitmen organisasional, yang termasuk didalamnya adalah keadilan distributif. Keadilan distributif yang mengacu pada keadilan dalam hal kompensasi dan pertimbangan pengalokasian mengenai imbalan oleh perusahaan harus diperhatikan, karena karyawan yang merasa adil terhadap pengalokasian tersebut cenderung memiliki ikatan emosional dan setia pada perusahaan, komitmen afektif secara signifikan dipengaruhi oleh keadilan distributif, sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan harus meningkatkan keadilan distributif yang diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja karyawan (Hasmarini & Yuniawan, 2008:101). Hasil penelitian tersebut didukung oleh (Gim & Desa, 2014:491) dan penelitian (Turgut et al., 2012:26) yang menyebutkan bahwa keadilan distributif berpengaruh pada munculnya sikap komitmen afektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa individu yang merasakan keadilan terkait kompensasi yang diterimanya akan cenderung meningkatkan komitmen afektif dalam dirinya dan mempertahankan dirinya untuk tetap bekerja pada organisasi.

2.6.4. Hubungan Kecerdasan Emosional dan Komitmen Afektif

Kecerdasan emosional dapat mempengaruhi perkembangan karir individu dan keberhasilan pengembangan karir karyawan diantaranya ditentukan oleh komitmen organisasional. Komitmen organisasional memiliki aspek yang dipengaruhi oleh emosi (Rachmelya & Suryani, 2017:52). Salah satu dimensi komitmen organisasional adalah komitmen afektif yang berhubungan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Seyal & Afzaal, 2013:224) . Kecerdasan emosional dapat membantu mengurangi frustrasi di tempat kerja dan membantu meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi dan semakin mengurangi tingkat komitmen kontinu (Adeyemo, 2007:325). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Carmeli, 2003:802) yang menyatakan karyawan dengan kecerdasan emosi tinggi memiliki komitmen afektif dan keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hasil penelitian oleh (Alavi et al., 2013:818) & (Azimi et al., 2015:45) memperoleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh langsung pada komitmen afektif, dimana semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional seseorang akan meningkatkan komitmen afektif karyawan karena berkaitan langsung dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

2.6.5. Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif

Kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan ditunjukkan dengan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan, memiliki kepercayaan dan senang dengan pekerjaan, organisasi dan atasannya. Karyawan yang merasakan puas pada pekerjaannya cenderung akan mendedikasikan dirinya pada organisasi dan tidak

berfikir untuk keluar dari organisasi. Keterikatan emosional berkembang melalui efek positif yang diakibatkan oleh dukungan pengalaman kerja dengan lingkungan karyawan, termasuk organisasi. Pengalaman yang menurut para karyawan sangat memuaskan cenderung meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi, pengalaman yang tidak memuaskan bisa mengurangi perasaan keterikatan (Rifai, 2005:138). Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Irawan & Sudarma, 2016:153) dan (Agus et al., 2014:434) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada komitmen afektif secara positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa individu yang puas akan pekerjaannya akan cenderung memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi dimana individu akan memiliki keterikatan emosional pada pekerjaannya yang pada akhirnya mereka akan setia pada pekerjaan dan organisasinya.

2.6.6. Hubungan Keadilan Distributif, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif

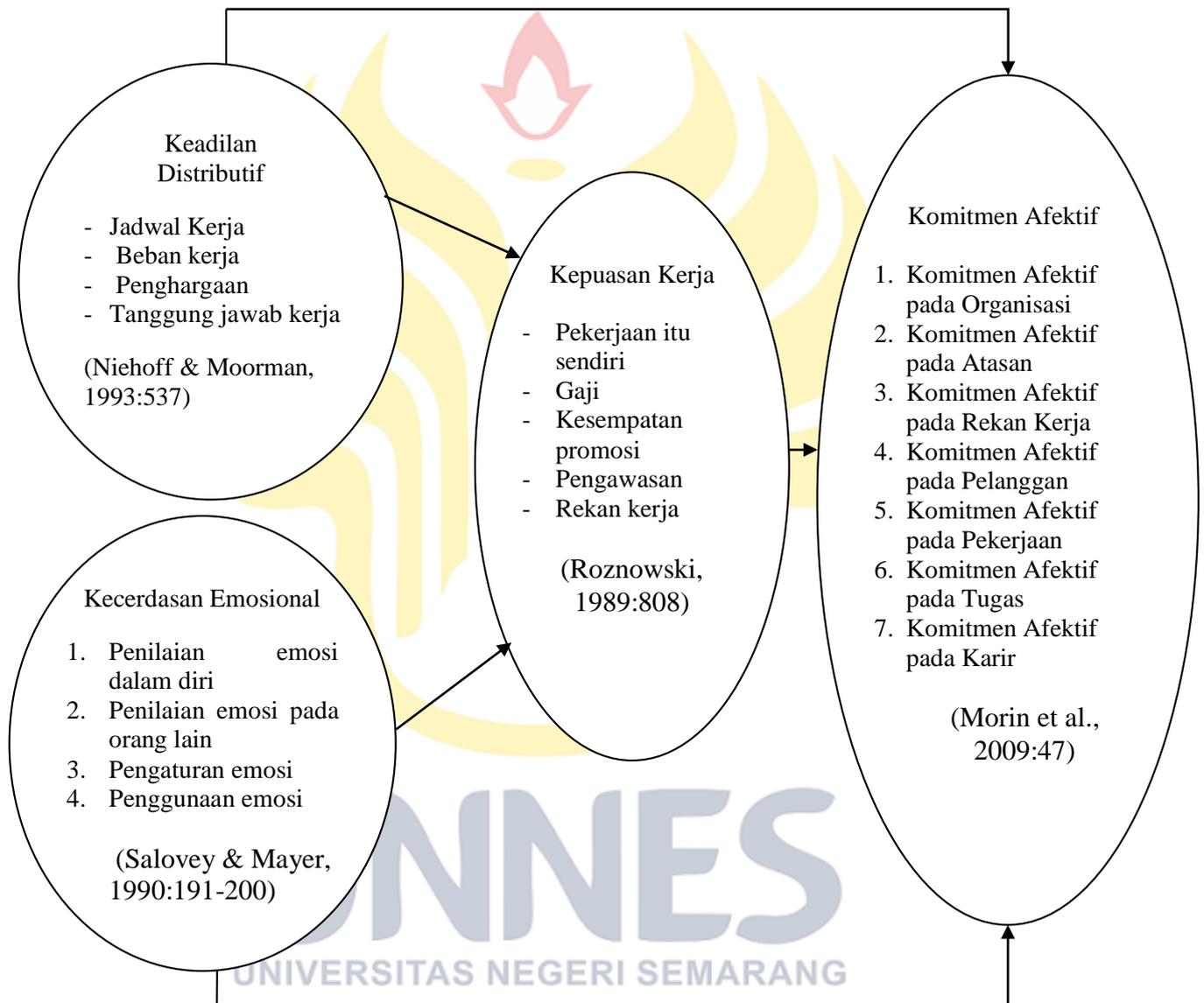
Keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan dapat menimbulkan sikap dan perilaku positif terhadap pekerjaannya, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan memberikan komitmen yang tinggi pula pada karyawan, karena karyawan yang memiliki keterikatan emosional secara afektif pada organisasi akan senang dan puas pada pekerjaannya, mereka akan mendedikasikan dirinya pada organisasi dan tidak berfikir untuk keluar dari organisasi. Untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan harus meningkatkan keadilan prosedural dan keadilan distributif dan diikuti dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan (Irawan & Sudarma, 2016:151). Dari beberapa

pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ada keterkaitan dari keadilan distributif, kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Penelitian yang dilakukan oleh (López-Cabarcos et al., 2015:9) dan (Hidayat, 2015:19) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan keadilan organisasi pada komitmen afektif. Semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, akan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya kepuasan kerja tersebut dapat mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada organisasi.

2.6.7. Hubungan Kecerdasan Emosional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif

Kecerdasan emosional memiliki hubungan yang berarti dengan hasil pekerjaan seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Artinya, karyawan yang tidak dapat mengatur emosi mereka dengan baik, menunjukkan kurang memiliki komitmen organisasional. Adanya kecerdasan emosional yang cukup, maka kepuasan kerja akan terpenuhi sehingga mereka memiliki komitmen terhadap tempat mereka bekerja (Karambut, 2011:666). Hal ini didukung oleh penelitian (Güteryüz et al., 2008:1630) dan (Auda, 2016:482) yang mengemukakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Pengaruh dari karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dapat membuat karyawan merasa puas akan pekerjaannya, ketika karyawan merasa puas akan pekerjaan yang dilakukan, maka dapat membentuk komitmen pada diri karyawan itu sendiri.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut yang didukung oleh para ahli pada penelitian sebelumnya maka penulis menyusun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2016:96).

Berdasarkan uraian penjelasan keterkaitan hubungan antar variabel dan pokok permasalahan diatas, hipotesis yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Keadilan distributif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan
- H2 : Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan
- H3 : Keadilan distributif dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan
- H4 : Kecerdasan emosional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan
- H5 : Kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan
- H6 : Keadilan distributif dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja
- H7 : Kecerdasan emosional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Keadilan distributif dapat meningkatkan kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Hal ini berarti semakin tinggi keadilan distributif yang karyawan rasakan, akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.
2. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan, akan meningkatkan rasa kepuasan karyawan dalam bekerja.
3. Keadilan distributif dapat meningkatkan komitmen afektif yang ditunjukkan karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Hal ini berarti semakin tinggi keadilan distributif yang karyawan rasakan, akan meningkatkan rasa komitmen afektif karyawan dalam bekerja.
4. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan komitmen afektif yang ditunjukkan karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan, akan mampu meningkatkan rasa komitmen afektif karyawan dalam bekerja.

5. Kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen afektif yang ditunjukkan karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara. Semakin tinggi rasa kepuasan pada pekerjaan yang dirasakan karyawan, akan mampu meningkatkan rasa komitmen afektif karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi.
6. Keadilan distributif dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa ketika keadilan distributif telah diterima oleh karyawan maka dapat meningkatkan rasa komitmen afektif karyawan pada organisasi ketika kepuasan kerja telah dirasakan oleh karyawan.
7. Kecerdasan emosional dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa ketika kecerdasan emosional telah dimiliki oleh karyawan maka dapat meningkatkan rasa komitmen afektif karyawan pada organisasi ketika kepuasan kerja telah dirasakan oleh karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen PT Sidomuncul Pupuk Nusantara
 - a. Keadilan distributif dalam penelitian ini masih termasuk dalam kategori sedang. Artinya, keadilan distributif yang diberikan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara belum optimal. Oleh karena itu manajemen harus lebih mengoptimalkan lagi keadilan distributif bagi karyawan, terutama pada

indikator beban kerja yang memiliki nilai indeks terendah diantara yang lain. Hal ini dapat dilakukan dengan cara penjadwalan ulang sistem *shift* yang sudah ada. Sistem *shift* karyawan memang sudah diterapkan oleh pihak manajemen PT Sidomuncul Pupuk Nusantara, namun pada kenyataannya karyawan masih merasa beban kerja yang didapatkan terlalu berat, sehingga penjadwalan ulang sistem *shift* yang ada diharapkan dapat mengurangi beban kerja dari karyawan yang dirasa terlalu berat yang kemudian bisa dibagi sama rata bagi karyawan satu departemen.

- b. Kecerdasan emosional dalam penelitian ini masih termasuk dalam kategori sedang. Artinya, tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki oleh karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara masih belum optimal dan harus ditingkatkan. Oleh karena itu, pihak manajemen harus lebih mengoptimalkan lagi tingkat kecerdasan emosional karyawannya, terutama pada indikator penilaian emosi pada orang lain yang memiliki nilai indeks terendah diantara indikator lain. Hal ini dapat dilakukan dengan cara pemberian kerja yang lebih operasional seperti membentuk tim kerja untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan guna meningkatkan kerjasama (*team work*) antar karyawan dimana tim kerja ini bertujuan untuk mengasah emosi masing-masing karyawan agar bisa memahami pikiran, emosi atau perasaan orang lain. Selain itu perusahaan dapat mengadakan *briefing* setiap pagi, yang diharapkan kegiatan ini dapat menjadi wadah antar karyawan untuk bertukar pendapat.

- c. Kepuasan kerja dalam penelitian ini masih termasuk dalam kategori sedang. Artinya, tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara masih belum optimal dan harus ditingkatkan. Oleh karena itu, pihak manajemen harus lebih mengoptimalkan lagi kepuasan kerja karyawannya, terutama pada indikator gaji yang memiliki nilai indeks terendah diantara indikator lain. Manajemen PT Sidomuncul Pupuk Nusantara sudah memberikan gaji sesuai UMR yang berlaku, tapi ternyata indikator terkait gaji ini dirasa masih belum optimal bagi karyawan. Hal yang dapat dilakukan pihak manajemen yaitu dengan cara penambahan pemberian *reward* berupa materiil atau tambahan upah bagi karyawan yang bekerja dengan optimal, melebihi target dan sesuai dengan harapan perusahaan. Hal tersebut juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi guna mendapatkan *reward* tersebut.
- d. Komitmen afektif dalam penelitian ini masih termasuk dalam kategori sedang. Artinya, tingkat komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan PT Sidomuncul Pupuk Nusantara masih belum optimal dan harus ditingkatkan. Oleh karena itu, pihak manajemen harus lebih mengoptimalkan lagi tingkat komitmen afektif yang dimiliki karyawannya, terutama pada indikator komitmen afektif pada atasan yang memiliki nilai indeks terendah diantara indikator lain. Hal ini dapat dilakukan dengan cara pemimpin atau *supervisor* memberikan dorongan, semangat, dan motivasi kepada karyawan baik secara personal maupun tim

secara langsung bertatap muka sehingga dapat meningkatkan rasa komitmen afektif karyawan pada atasannya karena merasa diperhatikan dan merasa dekat selain itu dalam setiap rapat atau musyawarah sebaiknya pemimpin lebih *intens* melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan sehingga karyawan akan merasa dibutuhkan dan diakui keberadaannya dalam perusahaan sehingga akan muncul komitmen afektif terutama pada atasan yang melibatkan karyawannya dalam masalah perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Untuk penelitian selanjutnya perlu untuk mengkaji variabel keadilan distributif, kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan komitmen afektif pada bidang usaha atau sektor lain atau dengan menggunakan multi objek yaitu lebih dari satu perusahaan yang memiliki populasi lebih besar dari penelitian ini, sehingga dapat menggeneralisasikan hasil penelitian.
- b. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengkaji variabel lain yang mampu mempengaruhi komitmen afektif seperti dimensi dari keadilan organisasional yang lain yaitu keadilan prosedural atau keadilan interaksional, serta variabel baru lain yang masih jarang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Abasi, E., Mohammadipour, R., & Aidi, M. (2014). An Investigation of the Impact of Organizational Justice Dimensions on Job Satisfaction (Case Study : An Iranian Bank). *Universal Journal of Management*, 2(3), 132–137. <https://doi.org/10.13189/ujm.2014.020304>
- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133(4), 441–455. <https://doi.org/10.1080/00223989909599754>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1966). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adawiyah, K., Tjahjono, H. K., & Fauziyah. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif Karyawan JNE Banten dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening. *JBTI*, 7(2), 198–212.
- Adeyemo, D. . (2007). Emotional Intelligence and the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employee in Public Parastatals in Oyo State, Nigeria.
- Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965–1976. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.447>
- Agus, P., Rismawan, E., Supartha, W. G., Nyoman, N., & Yasa, K. (2014). Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 8(3), 424–441.
- Ahmed, H. (2014). Impact of Organizational Justice on Affective Commitment : Mediating role of Psychological Ownership and Organizational Identification. *IOSR Journal of Business and Managemen*, 16(1), 58–63.
- Al-zu, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Alavi, S. Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F., & Savoji, A. P. (2013). Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal

- Power Plant. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(1998), 815–819.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.653>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Altahayneh, Z. L., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2017). Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction as Perceived by Jordanian Physical Education Teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131–138.
<https://doi.org/10.5539/ass.v10n4p131>
- Antón, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 44(3), 187–194. <https://doi.org/10.1080/00207590701700511>
- Appaw-agbola, E. T., Agbotse, G. K., & Ayimah, J. C. (2013). Measuring the Influence of Job Satisfaction on Work Commitment among Ho Polytechnic Lecturers Appaw-Agbola, Agbotse & Ayimah. *World Joournal of Social Sciences*, 3(2), 91–102.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86.
<https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640191>
- Auda, R. M. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Bank DKI Kantor Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2012), 475–486.
- Azimi, S. M., Kor, N. M., Ahmadi, M., Shaaban, M., Motlagh, Z. R., & Shamsizadeh, M. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Male Teachers at Elementary Schools in Quchan in Academic Year of 2013-2014. *International Journal of Life Sciences*, 9(5), 91–94.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: a Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86. <https://doi.org/DOI> ,
- Bahar, M. S., Talib, H. A., & Bahar, N. (2017). Organizational Commitment and Job Satisfaction among Staffs in an Oil and Gas Company, 7(8), 371–374.
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Internal Marketing-employee Bank Identification Relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4, 145–154. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
- Bhatti, M. H., Bhatti, M. H., Akram, M. U., Hasyim, M., & Akram, Z. (2016).

Relationship between job stress and organizational commitment : An empirical study of banking sector. *Journal of Business Management and Economics*, 7(1), 29–37.

- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.161>
- Budiarto, Y., & Wardani, R. P. (2005). Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, 3(2), 109–126.
- Caesarani, A. C., & Riana, I. G. (2016). Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Karyawan dan Turnover Intention pada Sari Segara Resort Villa & Spa. *Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5722–5753.
- Cahyaningdyah, D. (2013). Jurnal Dinamika Manajemen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 184–191. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Camara, N. and, Victor, D., & Higgs, M. (2015). Exploring The Relationship Between Perceptions Of Organizational Emotional Intelligence and Turnover Intentions Amongst Employees: The Mediating Role Of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Research on Emotion in Organizations*, 11, 297–339.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Cichy, R. F. (2007). Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Private Club Board and Committee Volunteer Leaders : A Pilot Study Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Private. *Hospitality & Tourism Review*, 25(1).
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Crow, M. S., Lee, C., & Joo, J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers (An investigation of job satisfaction as a mediator). *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Darminso, Roby, & Masruroh. (2012). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan Non-Keluarga pada PT. Pelayaran Nasional Bahtera Bestari Shipping, 1–12.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: in search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989–1015. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.989>

- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370–380. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55. <https://doi.org/10.1177/0149206307308910>
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161–188. <https://doi.org/10.1177/0149206307309260>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen* (5th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional DAN Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 184–191. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Freeman, R. B. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *American Economic Review*, 68(2), 1–13. <https://doi.org/10.3386/w0225>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gim, G. C. W., & Desa, N. M. (2014). The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(6), 487–492. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2014.V4.404>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Güleriüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625–1635. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004>
- Hamermesh, D. S. (2001). The Board of Regents of the University of Wisconsin System The Changing Distribution of Job Satisfaction The Changing Distribution of Job Satisfaction. *The Journal of Human Resources*, 36(1), 1–30.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2012). Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2), 109–117.
- Hasmarini, D. P., & Yuniawan, A. (2008). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif.

- Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(ICIBSoS 2012), 1102–1106. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.148>
- Hidayat, D. P. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Perbankan Swasta di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 1–26.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255–270. <https://doi.org/10.1177/00131640021970493>
- Hutagalung, I. (2014). Pengaruh Kecerdasan Emosional , Komunikasi Interpersonal , Komitmen Organisasi terhadap Manajemen Stres Kerja. *Jurnal Interaksi*, 3(2), 103–111.
- Irawan, L., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2), 149–155.
- Ivancevich, J. M., K. R. dan M. M. . (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Karambut, C. A. (2011). Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional , Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang), (66).
- Kartika, E. W., Kaihatu, T. S., Adiwijaya, M., & Nugroho, A. (2017). Perceived Supervisor Support (PSS), Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Study in Indonesian Context Endo W. Kartika, Thomas S. Kaihatu, Michael Adiwijaya, Agustinus Nugroho, 1–12.
- Khalili, A. (2011). Examining the Relevance of Emotional Intelligence and Organizational Commitment among Employees of Small and Medium Enterprise in Private Sector. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 180–194. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p180>
- Knoop, R. (1995). Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses. *The Journal of Psychology*, 129(6), 643–649. <https://doi.org/10.1080/00223980.1995.9914935>
- Kuo, S. (2015). Occupational Stress , Job Satisfaction , and Affective Commitment to Policing Among Taiwanese Police Officers. *Journal S Permissions*, 18(1), 27–54.
- Lease, S. H. (1998). Annual Review, 1993-1997: Work attitudes and outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 154–183.
- Lee-Kelley, L., Blackman, D. A., & Hurst, J. P. (2007). An exploration of the relationship

- between learning organisations and the retention of knowledge workers. *The Learning Organization*, 14(3), 204–221. <https://doi.org/10.1108/09696470710739390>
- Lewis, R. P. (2013). Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi dan Komitmen Karyawan, 8(1), 1–14.
- Li, P., Liu, Y., Yuan, P., & Ju, F. (2017). ScienceDirect The Study on the Relationship between University Faculties' Job Stress and Organizational Commitment in China. *Procedia Computer Science*, 122(0), 642–648. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.418>
- Liu, S. W., Li, C., Dean, A., Raton, B., & Tu, J. T. (2009). The Differences in Job Characteristics , Job Satisfaction , and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China. *International Journal of Business Management*, 4(11), 11–17.
- Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336.
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- Luh, N., Nuraningsih, P., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja dan stres kerja pada the seminyak beach resort and spa, 4(10), 2955–2981.
- Lutfi Altahayneh, Z., Khasawneh, A., & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131–138. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n4p131>
- Masrukhin, M. A. (2014). Praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi Terhadap Komitmen Afektif Dengan Mediasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 5(1), 80–89.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2 . 0, 3(1), 97–105. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.97>
- Mensah, H. K., Asiamah, N., & Mireku, K. (2016). The effect of organizational justice delivery on organizational commitment. *Journal of Global Responsibility*, 7(2), 196–209. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2016-0015>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991a). A Three-Component Model Conceptualization of

- Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991b). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 717–733.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Mohammed, F., & Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43–53.
- Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *J Appl Psychol*, 76(6), 845–855.
- Morin, A. J. ., Madore, I., Morizor, J., Boudrias, J.-S., & Tremblay, M. (2009). *Multiple Targets Of Workplace Affective Commitment: Factor Structure and Measurement Invariance Of The Workplace Affective Commitment* (Vol. 59).
- Murtaza, G., Shad, I., Shahzud, K., Shah, M. K., & Khan, N. A. (2011). Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees' Commitment: A Case of Public Sector Organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29(29), 73–80.
- Naderi Anari, N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24(4), 256–269.
<https://doi.org/10.1108/13665621211223379>
- Nazenin, S., & Palupiningdyah. (2014). Peran Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Untuk Mengurangi Turnover Intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 5(2), 220–227.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- Nugroho, A. D., & Kunartinah. (2012). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 153–169.
- Prahast, D. K., Soetjipto, B. E., & Hariri, A. (2015). The effect of leader-member exchange, procedural justice and distributive justice on organizational commitment

through job satisfaction. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(7), 5521–5535.

- Rachmelya, E., & Suryani, A. (2017). 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 September 2017*, 1(1), 51–69.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions. *British Journal of Management*, 15(3), 247–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00417.x>
- Rangriz, H., & Mehrabi, J. (2010). The Relationship between Emotional Intelligence , Organisational Commitment and Employees ' Performance in Iran. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 50–56. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n8p50>
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of Employees ' Job Satisfaction and Role of Gender Difference : An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91–100.
- Ratmawati, D. (2008). Kompetensi Manajerial dan Komitmen Manajemen pada Keterberdayaan Karyawan Dalam Mencapai Kinerja Perusahaan. *Jurnal Bisnis Strategi*.
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi pada Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rifai, H. A. (2005). a Test of the Relationships Among Perceptions of Justice , Job Satisfaction , Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gajah Mada International Journal of Business*, 7(2), 5241–5248.
- Roznowski, M. (1989). Examination of the Measurement Properties of the Job Descriptive Index With Experimental Items. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 805–814. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.805>
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242–256. <https://doi.org/10.5296>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sancoko, C. A., & Panggabean, M. S. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap

Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekolah Santa Ursula BSD. *Jurnal MIX*, 5(1), 34–53.

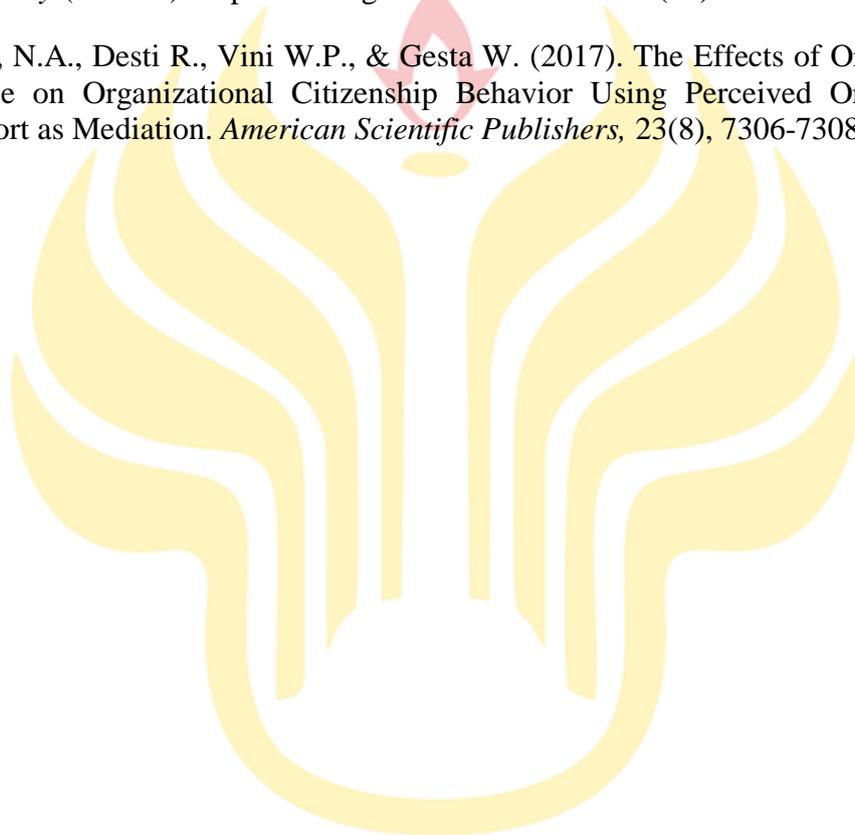
- Sareshkeh, S., Ghaziani, F., & Tayebi, S. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective. *Scholarsresearchlibrary.Com*, 3(8), 4229–4238.
- Sartika, D. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di CV Putra Tama Jaya). *Management Analysis Journal*, 1(2).
- Sentot, K., Rahyuda, I. K., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen , Dan Intensi Keluar Di PT Indonesia Power UBP Bali, 6, 308–329.
- Seyal, A. H., & Afzaal, T. (2013). An Investigation of Relationship among Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Evidence from Academics in Brunei Darussalam. *International Business Research*, 6(3), 217–228. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n3p217>
- Sudarma, K. (2012). Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(1), 76–83.
- Sudarma, K., & Murniasih, E. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. *Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35.
- Sugiyono. (2009). *Statistika Penelitian*. Bandung.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sy, T., Tram, S., & Hara, L. A. O. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance, 68, 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *The Harpers Monthly*, XI, 227–235. Retrieved from <http://harpers.org/archive/1920/01/intelligence-and-its-uses/>
- Trivellas, P., Gerogiannis, V., & Svama, S. (2013). Exploring Workplace Implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in Hospitals: Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 701–709. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.108>
- Turgut, H., Tokmak, I., & Gucl, C. (2012). The Effect of Employees ' Organizational Justice Perceptions on Their Organizational Commitment : A University Sample. *Framework*, 4(2), 21–30.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice,

Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees, 2(1), 351–383.

Warsindah, L., & Silviana, Y. (2016). Pengaruh Organizational Justice terhadap Organizational Commitment yang Dimediasi oleh Job Satisfaction pada Karyawan PT. Seabreez Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis-Kompetensi*, 11(1), 43–56.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. Leadership Quarterly* (Vol. 13). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

Wulansari, N.A., Desti R., Vini W.P., & Gesta W. (2017). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Using Perceived Organizational Support as Mediation. *American Scientific Publishers*, 23(8), 7306-7308



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG