

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN PEMBERDAYAAN
KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DI
MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA DINAS SOSIAL
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Nur Arifan
Nomor Mahasiswa : 14311557
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

**Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap
Komitmen Organisasional di Mediasi Kepuasan Kerja pada Dinas Sosial
Daerah Istimewa Yogyakarta**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh :

Nama	: Nur Arifan
Nomor Mahasiswa	: 14311557
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudiain hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 18 Juli 2018

Peneliti,



Nur Arifan

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA DI DINAS
SOSIAL DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **NUR ARIFAN**

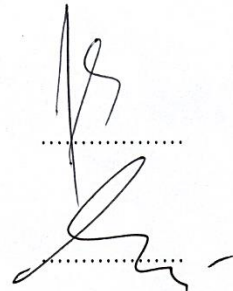
Nomor Mahasiswa : **14311557**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 14 Agustus 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

Penguji : Muafi, Dr., M.Si.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional di Mediasi Kepuasan Kerja pada Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta

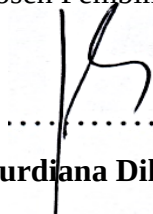
Ditulis Oleh :

Nama	: Nur Arifan
Nomor Mahasiswa	: 14311557
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 18 Juli 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucap Alhamdulillah rabbil'alam, dan dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati saya persembahkan Skripsi ini teruntuk:

- ✓ Allah SWT, Sang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang dan semoga selalu diridhoi Nya.
- ✓ Nabi Muhammad SAW, seseorang yang menjadi tauladan bagi seluruh umat.
- ✓ Bapak Muhammad Wasidin, dan Ibu Sumini, kedua orangtua yang hebat, dengan segala do'anya yang tidak pernah putus disetiap saat, dan yang selalu ikut terlibat dalam memperjuangkan cita – cita anaknya dengan keringat, lelah, air mata dan doa yang selalu mengiringi setiap langkah perjuangan.
- ✓ Adik – adikku Muhammad Haris dan Azzam Hafizh Ibrahim, yang selalu memberikan semangat.

MOTTO

MAN JADDA WAJADA

“Pergi mencari sesuatu, Kembali memberi sesuatu”

(riFan)

“Sesungguhnya bersama kesulitan pasti ada kemudahan. Oleh karena itu, jika kamu telah selesai dari tugas, kerjakan tugas lainnya dengan sungguh-sungguh. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu memohon dan mengharap.”

(Q.S Al-Insyirah: 6)

“Dikala hati sedang sedih, maka ingatlah Allah, karena dengan mengingat Allah, sesungguhnya hati kita akan menjadi tenteram”

(QS. Ar-Ra’d: 28)

**Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap
Komitmen Organisasional di Mediasi Kepuasan Kerja pada Dinas Sosial
Daerah Istimewa Yogyakarta**

Nur Arifan
Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
nur22arifan@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional di mediasi kepuasan kerja pada Dinas Sosial, Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan yang ada di Dinas Sosial, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 107 karyawan yang ada di Dinas Sosial, Daerah Istimewa Yogyakarta. Partial least square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh positif signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh positif signifikan dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja, kemudian terdapat pengaruh positif signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Selain itu, ditemukan pengaruh secara langsung kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, dan pengaruh secara langsung pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional lebih besar daripada pengaruh tidak langsung pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kecerdasan Emosional, Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja.

**The Influence of Emotional Intelligence and Employee Empowerment on
Organizational Commitment is Mediated by Job Satisfaction in Social
Service Special Region of Yogyakarta**

Nur Arifan
Management, Economic Faculty, Islamic University of Indonesia
nur22arifan@gmail.com

ABSTRACT

The research was purposed to find out whether there was any significant of emotional intelligence and employee empowerment to organizational commitment through job satisfaction on Social Service in Special Region of Yogyakarta. The participants of this research are the employees of Social Service in Special Region of Yogyakarta. Quantitative approach was used during data collection which 107 employees had been participated. This study was using SmartPLS 3.0 version to test the hypothesis.

The results of this study found that there are significant positive effect of emotional intelligence on organizational commitment, significant positive effect of employee's empowerment on organizational commitment, significant positive effect of emotional intelligence on job satisfaction, and significant positive effect of organizational commitment on job satisfaction, also there is significant positive effect of job satisfaction on organizational commitment. In addition, this study found the direct influence of emotional intelligence on organizational commitment is greater than indirect influence of emotional intelligence on organizational commitment through job satisfaction, and the direct influence of employee empowerment on organizational commitment is greater than indirect influence of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction.

Keywords: *Emotional Intelligence, Employee Empowerment, Organizational Commitment, Job Satisfaction.*

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih serta penyayang, tiada hal yang mulia selain Engkau ya Rabb, kasih dan sayang-Mu tidak akan pernah habis untuk hamba-Mu sampai saat ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional di Mediasi Kepuasan Kerja pada Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta**. Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatNya dengan segala keistimewanNya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Kedamaian adalah salah satu ciri khas Nabi Muhammad SAW dalam menyatukan umatnya. Cinta serta kasih sayang dalam membantu antar sesama itulah yang selalu ia terapkan. Semangat yang membara bagaikan api unggun yang menyala itulah yang ditularkan kepada kita semua untuk selalu bersemangat dalam menjalani kehidupan. Kehidupan di dunia tidak selamanya mulus, tetapi kehidupan itu penuh lika-liku, suka dan duka, serta penuh dengan perjuangan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan, dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, serta hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak tercinta, Muhammad Wasidin (terima kasih bapak atas segala kesabaran dan perjuangan yang engkau berikan, engkau adalah sosok ayah yang begitu luar biasa, semua engkau lakukan demi anak dan istrimu tanpa mengeluh sedikitpun).
3. Ibu tersayang, Sumini (terima kasih atas semangat yang tularkan kepada anakmu ini, atas doa-doa yang engkau lafalkan untukku, engkau yang mengajarkan tentang Allah dan Agama diatas segalanya).
4. Adik kandungku, Muhammad Haris dan Azzam Hafizh Ibrahim (terima kasih telah mengajarkanku untuk menjadi seorang kakak yang lebih sabar dan bertanggungjawab).
5. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

6. Bapak Dr. Drs. Sutrisno, M.M. Selaku Kepala Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M. Selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, motivasi, bimbingan serta dukungannya selama penyusunan skripsi.
8. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membantu selama proses administrasi.
9. Kepala Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta, serta seluruh pihak Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah bersedia memberi kesempatan, dan meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian.
10. Keluarga KOMIZA, Mas Rey, Maz Zan, Rizqi, Ipung, Aat, Adit yang telah menjadi keluarga baru selama masa perantauan ini.
11. Keluarga SC² LDF JAM Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Syamsul, Ryan, Ambu, Evi, Shafira, Elmy, Widya, Rindi, Yekti, Tissi yang selalu saling mendukung dan memotivasi.
12. Keluarga SEMUT, Fadhil, Ipung, Ocid, Aat, Rifai, Mahda, Pingky, Sita, Rubi yang telah menjadi keluarga suka dan duka selama di kota ini.
13. Keluarga LEM Universitas Islam Indonesia sebagai organisasi yang telah memberi banyak pembelajaran dalam proses pengembangan diri.
14. Teman-teman seperjuangan skripsi yang banyak memberi masukan, *sharing*, dan kerjasama dalam penyelesaian skripsi.

15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi.

Sebagai penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun demikian, merupakan harapan bagi penulis jika karya tulis ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi suatu karya yang bermanfaat.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh

Yogyakarta, 18 Juli 2018

Penulis,



(NUR ARIFAN)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi	iv
Halaman Pengesahan	v
Halaman Persembahan	vi
Motto	vii
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xiv
Daftar Tabel	xix
Daftar Gambar	xx
Daftar Lampiran	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Kecerdasan Emosional	10
2.1.2 Pemberdayaan Karyawan	17
2.1.3 Komitmen Organisasional	28
2.1.4 Kepuasan Kerja	35
2.2 Penelitian Terdahulu	44
2.2.1 Pengaruh Variabel Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi	44
2.2.2 Pengaruh Variabel Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen	

Organisasi	52
2.2.3 Pengaruh Variabel Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	66
2.2.4 Pengaruh Variabel Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja	74
2.2.5 Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	84
2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian dan Hipotesis	99
2.3.1 Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional	99
2.3.2 Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional	100
2.3.3 Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	101
2.3.4 Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja	102
2.3.5 Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	103
2.3.6 Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja	104
2.3.7 Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja	106
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	107
2.5 Hipotesis Penelitian	109
BAB III METODE PENELITIAN	110
3.1 Pendekatan Penelitian	110
3.2 Lokasi Penelitian	111
3.2.1 Profil Organisasi	111
3.3 Variabel Penelitian	114
3.3.1 Variabel Independen/Variabel Eksogen	114
3.3.2 Variabel Dependen/Variabel Endogen	115
3.3.3 Variabel Intervening	115
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	116
3.4.1 Kecerdasan Emosional	116
3.4.2 Pemberdayaan Karyawan	119
3.4.3 Komitmen Organisasional	121

3.4.4 Kepuasan Kerja	123
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	124
3.5.1 Populasi	124
3.5.2 Sampel Penelitian	125
3.6 Jenis Data	125
3.6.1 Data Primer	125
3.6.2 Data Sekunder	126
3.7 Metode Pengumpulan Data	126
3.8 Metode Analisis Data	127
3.8.1 Analisa Deskriptif	128
3.8.2 Analisa Structural Equatin Modelling	128
3.8.3 Partial Least Square	129
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	135
4.1 Pengumpulan Data	135
4.2 Analsis Deskriptif	135
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	137
4.3 Analisis Data	147
4.3.1 Pengujian Model Pengukuran	147
4.3.2 Analisis Model Struktural	163
4.3.3 Pengujian Efek Mediasi	168
4.4 Pembahasan	175
4.4.1 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasi	175
4.4.2 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi.....	176
4.4.3 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja	178
4.4.4 Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja	179
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	180
4.4.6 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional	181

4.4.7 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional	182
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	183
5.1 Kesimpulan	183
5.2 Saran	185
DAFTAR PUSTAKA	187
LAMPIRAN	193
BIODATA PENELITI	258

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Ringkasan Penelitian Terdahulu Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional	51
Tabel 2.2: Ringkasan Penelitian Terdahulu Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional	63
Tabel 2.3: Ringkasan Penelitian Terdahulu Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional	72
Tabel 2.4: Ringkasan Penelitian Terdahulu Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional	80
Tabel 2.5: Ringkasan Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional	93
Tabel 2.6: Rangkuman Teori Penelitian Sebelumnya	96
Tabel 3.1: Skala Likert Pengumpulan Data	127
Tabel 4.1: Tingkat Pengembalian Kuisisioner	131
Tabel 4.2: Karakteristik Responden	136
Tabel 4.3: Variabel Eksogen Kecerdasan Emosional	138
Tabel 4.4: Variabel Eksogen Pemberdayaan Karyawan	139
Tabel 4.5: Variabel Mediasi Kepuasan Kerja	142
Tabel 4.6: Variabel Endogen Komitmen Organisasional	144
Tabel 4.7: Nilai Loading Factor Konstruksi Eksogen Kecerdasan Emosional	148
Tabel 4.8: Nilai Loading Factor Konstruksi Eksogen Pemberdayaan Karyawan	148
Tabel 4.9: Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Kepuasan Kerja	150
Tabel 4.10: Nilai Loading Factor Variabel Endogen Komitmen Organisasi	151
Tabel 4.11: Rangkuman Nilai Loading Factor	152
Tabel 4.12: Nilai Cross Loading	156
Tabel 4.13: Konstruksi Reliabilitas dan Validitas	159
Tabel 4.14: Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA	162

Tabel 4.15: Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA	163
Tabel 4.16: Path Coefficient	166
Tabel 4.17: Path Coefficient Pengujian Tahap Pertama	169
Tabel 4.18: Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua	171
Tabel 4.19: Total Effect	172
Tabel 4.20: Specific Indirect Effects	173
Tabel 4.21: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	174

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Pikir Penelitian	108
Gambar 3.1: Struktur Organisasi Dinas Sosial DIY	112
Gambar 3.2: Logo Dinas Sosial DIY	113
Gambar 4.1: Pengujian Model Pengukuran	147
Gambar 4.2: Model Modifikasi	152
Gambar 4.3: Hasil Analisis Bootstrapping SCFA	161
Gambar 4.4: Pengujian Model Struktural	164
Gambar 4.5: Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Endogen	169
Gambar 4.6: Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi	170
Gambar 4.7: Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen	171

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuisioner Penelitian	196
Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah	207
Lampiran 3: Analisis Deskriptif	237
Lampiran 4: Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	238
Lampiran 5: Hasil Uji Outer Model	244
Lampiran 6: Hasil Uji Inner Model	255
Lampiran 7: Surat Keterangan Izin Penelitian	256
Lampiran 8: Surat Keterangan Selesai Penelitian	257

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Salah satu komponen penting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Mathis & Jackson (2011), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian khusus yang di miliki dari setiap organisasi, yang artinya organisasi harus mampu melihat bakat seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai kesempatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi yang lebih besar. Selain itu, Bohlander & Snell (2001), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan kemampuan yang terintegrasi dari daya fikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu yang dibangun agar mampu bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia memegang peranan penting didalam sebuah organisasi. Karena, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kualitas yang tinggi akan menjadi aset organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan kompetensi dan kualitas tinggi yang dimiliki, muncul berbagai permasalahan didalam organisasi yang berkaitan dengan bagaimana organisasi mampu mempertahankan karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Seperti teori yang diungkapkan oleh Abraham Maslow yang mengemukakan ada 5 jenis kebutuhan yang harus dipenuhi seorang karyawan dalam organisasi, yaitu: 1) kebutuhan dasar; 2) kebutuhan rasa aman; 3) kebutuhan berafiliasi; 4) kebutuhan harga diri; 5) kebutuhan aktualisasi diri, (Rivai, 2009).

Komitmen organisasional secara umum diartikan sebagai identifikasi dan keterlibatan dari seseorang yang relatif kuat terhadap suatu organisasi. Sementara Robbins (2006), mengatakan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu sikap dimana karyawan dapat merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi. Namun, saat ini komitmen tidak hanya dianggap sebagai bentuk kesediaan karyawan untuk mau bertahan didalam organisasi dalam jangka waktu yang lama. Melainkan, seorang karyawan mau melakukan sesuatu yang melampaui batas yang diwajibkan organisasi dan seorang karyawan juga mau memberikan yang terbaik kepada organisasi apapun bentuknya (Karambut, 2012). Sampai saat ini, komitmen organisasional masih terus dipelajari dan masih menjadi obyek penelitian yang menarik untuk diteliti khususnya dalam bidang SDM dan perilaku organisasi. Komitmen organisasi sudah banyak dikaitkan dengan beberapa variabel penelitian oleh para peneliti, seperti dengan variabel *professional commitment*, *organizational citizenship behavior* (Bogler & Somech 2004), *job satisfaction*, *perceived organizational justice* (Karim & Rehman 2012), *Teamwork*, *Employee Training* (Hanaysha 2016), dan *occupational stress* (Aghdasi Kiamanesh & Ebrahim 2011).

Berbagai upaya tentunya dapat dilakukan organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasional dari para karyawan diantaranya mencoba memberikan pengetahuan yang berkaitan tentang kecerdasan emosional dan melakukan pengembangan terhadap kemampuan secara individual dan tim kepada karyawan, bisa dengan cara mengelola konflik yang terjadi pada karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitrah, dan Sudibya (2015), menyatakan bahwa organisasi

umumnya percaya bahwa keunggulan harus dipertahankan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan komitmen organisasional para karyawan, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya seperti kecerdasan emosional yang dimiliki oleh karyawan, pemberdayaan karyawan yang diberikan oleh organisasi, dan kepuasan kerja karyawan pada pekerjaan yang dilakukan.

Faktor pertama yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah kecerdasan emosional. Goleman (dalam Armstrong & Taylor, 2014) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kapasitas untuk mengenali perasaan sendiri dan perasaan terhadap orang lain, untuk memotivasi diri dan mengolah emosi diri sendiri dalam hubungannya dengan orang lain. Lebih lanjut Goleman (2003), mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional memiliki kemampuan yang sama dengan kecerdasan intelektual, dan terkadang lebih ampuh dari kecerdasan intelektual, hal ini ditegaskan bahwa kecerdasan intelektual hanya menyumbang 20% bagi kesuksesan seseorang, sementara 80% lainnya ditentukan faktor lain, maka tidak dapat dipungkiri bahwa kecerdasan emosional sangat penting dan mampu mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Dalam dunia kerja, orang-orang yang mempunyai kecerdasan emosional yang tinggi akan sangat diperlukan terlebih dalam tim untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk memberikan pelayanan kepada konsumen. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Karambut dan Noormijati (2012), mengungkapkan bahwa melalui kecerdasan emosional, seseorang akan belajar mengelola perasaannya sehingga dapat mengekspresikannya secara tepat dan efektif. Sedangkan hasil dari penelitian

Alavi *et al* (2013) menyatakan bahwa karyawan dengan kemampuan kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu mengembangkan strategi organisasi dan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi jika karyawan diberi kebebasan dalam mengekspresikan kecerdasan emosionalnya tersebut.

Faktor kedua yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah pemberdayaan karyawan. Herzberg, *et al* (1959), menyatakan pemberdayaan karyawan merupakan sebuah otonomi kerja dan pengkayaan yang difokuskan pada peningkatan pengendalian dan pengambilan keputusan dalam pekerjaan seseorang. Sementara, Yulk dalam Supriyanto (2009), menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan serta nilai-nilai mereka sendiri. Pemberdayaan karyawan menjadi salah satu upaya yang wajib dilakukan untuk terciptanya karyawan yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek, serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu karyawan untuk dapat memenuhi tantangan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan secara terus menerus sehingga tetap menjadi karyawan yang produktif (Khan 1997). Ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jafari *et al* (2013), yang mengungkapkan bahwa pemberdayaan karyawan menjadi sesuatu hal penting karena didalam menghadapi era persaingan dan pelayanan, setiap organisasi membutuhkan karyawan yang cepat tanggap dan mandiri sehingga organisasi mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia. Selain itu, teori yang mendukung pernyataan tersebut adalah teori yang dikemukakan oleh

Yusti Pujisari (2011), mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan selain dapat berpengaruh pada peningkatan kualitas kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Dimana, individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa tidak puas akan keluar dari organisasi. Hal ini sama dengan hasil penelitian dari Parameswari dan Rahyuda (2014) mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif dari hubungan antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasional.

Faktor ketiga yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah kepuasan kerja. Armstrong dan Taylor (2014), menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai perilaku dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang mereka miliki. Dengan begitu produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dengan membuat karyawan dalam organisasi merasa lebih puas, karena diberdayakan oleh organisasi dan kebutuhan sosial dari seorang karyawan merasa terpenuhi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Azeem dan Akhtar (2014), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen organisasional. Dimana, kepuasan kerja sendiri mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan dan menjadi penting dalam aktualisasi diri karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, seorang karyawan akan menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap organisasi yaitu dengan tetap ingin bertahan didalam organisasi. Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gangai dan Agrawal (2015), yang

menemukan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Beberapa faktor yang telah dijelaskan diatas, perlu menjadi perhatian bagi suatu organisasi untuk memperkuat posisi organisasinya dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat yang dapat dicapai melalui sumber daya manusia yang ada didalam organisasi.

Peneliti memilih Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai objek penelitian dikarenakan Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai peranan penting dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat secara umum. Berbagai upaya dilakukan oleh Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, salah satunya dengan melakukan pemberdayaan kepada para karyawan untuk meningkatkan kualitas organisasi itu sendiri. Karena karyawan sangat berharga bagi organisasi, terutama sebagai pelaku utama penunjang tercapainya tujuan organisasi. Keberadaan karyawan perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi positif pada kemajuan organisasi. Sebaliknya, apabila karyawan tidak dikelola dengan baik, maka karyawan akan kurang semangat dalam bekerja dan akhirnya mengundurkan diri atau keluar dari tempat kerja (Mobley, 1986).

Karyawan merupakan salah satu profesi dengan peran penting. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh seorang karyawan erat kaitannya dengan pelayanan dimana karyawan tersebut bekerja, karena seorang karyawan merupakan profesi yang sangat mendominasi dan pelayanan terhadap pelayanan yang dilakukannya mencapai jangka waktu tertentu dalam sehari, sehingga dapat dikatakan bahwa

seorang karyawan adalah jantung organisasi(Anonim,2018). Seorang karyawan juga memiliki peran yang banyak, entah sebagai mediator, juga sebagai edukator terkait banyak hal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas berkaitan dengan latar belakang, permasalahan yang dapat dirumuskan didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

1.4. Manfaat Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilakukan dengan harapan bisa memiliki manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Selain sebagai syarat untuk menyelesaikan skripsi atau tugas akhir, diharapkan juga penelitian ini untuk menambah wawasan penulis terkait dengan ada tidaknya pengaruh dari kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan selain menjadi sumbangan dalam bidang Human Resource Management, juga mampu menjadi sumber informasi baru dan menjadi referensi bacaan, sehingga dapat mengetahui hubungan antara kecerdasan emosional, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja.

3. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi pegangan dan masukan bagi organisasi dalam menjalankan proses yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam hal kecerdasan emosional, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja guna meningkatkan nilai ataupun kinerja dari organisasi, dan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Goleman (1990), mendefinisikan bahwa kecerdasan emosional sebagai kemampuan dalam mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, dalam memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik terhadap diri sendiri maupun dalam hubungan yang berkaitan dengan diri sendiri. Sementara, Stenberg dan Salovey dalam Goleman (2005), mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mengenali emosi diri sendiri ketika ketika perasaan atau emosi itu muncul, dan ia mampu mengenali emosi tersebut apabila ia memiliki kepekaan yang tinggi atas perasaan yang sesungguhnya dirasakan dan kemudian mengambil keputusan secara tepat untuk mengendalikannya. Sedangkan menurut Davies dalam Auda (2016), menyatakan definisi kecerdasan emosional sebagai kemampuan yang baik dalam memahami emosi dalam diri sendiri dan membaca emosi orang lain.

Koordinasi dan hubungan yang terjadi dalam suasana hati menjadi inti dari hubungan social yang baik. Jika seseorang pandai dan mampu menyesuaikan diri dengan suasana hati individu lain, maka orang tersebut akan memiliki tingkat emosional yang baik dan akan lebih mudah dalam

penyesuaian diri dalam lingkungan social. Dengan kecerdasan emosional tersebut, maka seseorang akan dapat menempatkan emosinya pada porsi yang tepat, memiliki kepuasan, dan mengatur suasana hati (Goleman, 2005).

Lebih lanjut Agustian (2006), mengatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan dalam merasa. Kunci dari kecerdasan emosional adalah terletak pada kejujuran suara hati. Suara hati inilah yang harus dijadikan sebagai pusat prinsip yang mampu memberi rasa aman, pedoman, kekuatan, serta kebijaksanaan. Sedangkan menurut Robbins (2008), mengatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang guna mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk yang ada dan yang berkaitan dengan informasi emosional. Pandangan lain mengartikan bahwa kecerdasan emosional merupakan sekumpulan kemampuan mental yang dapat membantu untuk mengenali serta memahami perasaan sendiri dan perasaan orang lain yang bisa mengarahkan pada kemampuan untuk mengatur perasaan diri sendiri (Mayer (1990) dalam Goleman (2007)).

Mayer (1990), dalam Goleman (2007), mengungkapkan bahwa terdapat dua sisi dari kecerdasan emosi, yaitu yang pertama adalah kepandaian dalam memahami emosional serta menambahkan kreativitas, dan yang kedua intuisi yang ada pada pikiran logis. Berdasarkan uraian pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami

emosional diri sendiri, emosional orang lain, memotivasi diri, dan menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, serta mampu mengendalikan emosi supaya bisa secara tepat digunakan dalam kehidupan pribadi ataupun sosial.

2. Ciri – Ciri Kecerdasan Emosional

Jika hanya memahami kecerdasan emosional saja belum cukup, maka diperlukan adanya pemahaman yang lebih lanjut yang berkaitan dengan ciri – ciri kecerdasan emosional itu sendiri. Goleman (2003), mengemukakan beberapa ciri – ciri dari kecerdasan emosional sebagai berikut:

- a. Kemampuan memotivasi diri
- b. Bertahan menghadapi frustrasi
- c. Mengendalikan dorongan hati
- d. Tidak melebihi – lebihkan kesenangan
- e. Mengatur suasana hati
- f. Menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir
- g. Berempati dan berdoa

3. Dimensi dan Indikator Kecerdasan Emosional

Secara umum Goleman (2003), menjelaskan bahwa terdapat lima kerangka kerja utama pada kecerdasan emosional yaitu:

1. Kesadaran Diri (*Self Awareness*)

Self awareness merupakan kemampuan untuk mengetahui apa yang dirasakan dalam dirinya dan menggunakannya untuk menuntun dalam pengambilan keputusan diri sendiri, serta memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan yang dimiliki oleh diri sendiri, dan kepercayaan diri yang sangat kuat. Kecerdasan emosional atau *self awareness* belum sepenuhnya menjamin dalam penguasaan emosi, namun menjadi salah satu prasarat penting dalam mengendalikan emosi sehingga individu akan mudah dalam menguasai emosi. Sementara Goleman dalam Luthans (2006), menambahkan bahwa dapat mengetahui perasaan yang sebenarnya saat itu sedang terjadi merupakan salah satu kemampuan dalam mengenali diri sendiri.

2. Pengendalian Diri (*Self Regulation*)

Self regulation merupakan kemampuan seseorang dalam mengendalikan serta menangani emosinya sendiri, sedemikian rupa sehingga akan berdampak positif pada pelaksanaan tugas yang dilakukan, memiliki kepekaan pada kata hati, dan sanggup untuk menunda kenikmatan sebelum sasaran yang direncanakan tercapai, serta dapat kembali pulih dari tekanan emosi yang terjadi. Lebih lanjut Goleman dan Luthans (2006), menambahkan bahwa seseorang yang mempunyai kemampuan dalam membangun pemikiran dalam penyelesaian masalah juga merupakan kemampuan dalam *self regulation*.

3. Motivasi Diri (*Self Motivation*)

Self motivation merupakan hasrat yang dimiliki seseorang yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju suatu sasaran, membantu dalam pengambilan inisiatif, serta bertindak dengan seefektif mungkin, dan mampu untuk bertahan juga bangkit dari kegagalan dan frustrasi yang dialami. Orang yang memiliki keterampilan seperti ini cenderung akan lebih jauh produkti dan efektif dalam melaksanakan berbagai hal. Goleman dan Luthans (2006), mengatakan bahwa seseorang yang memiliki keinginan untuk meraih tujuan merupakan bagian dari kemampuan dalam memotivasi diri.

4. Empati (*Empathy*)

Empathy merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam proses merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu dalam memahami perspektif orang lain dan mampu menumbuhkan hubungan rasa saling percaya satu sama lain, serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan. Selanjutnya, Goleman dan Luthans (2006), mengungkapkan bahwa kemampuan memahami serta memiliki sifat sensitif untuk merasakan apa yang orang lain rasakan dan inginkan merupakan kemampuan empati.

5. Keterampilan Sosial (*Social Skill*)

Social skill merupakan kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar,

menggunakan ketarampilan untuk mempengaruhi orang lain, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan, serta bekerjasama dalam tim. Goleman dan Luthans (2006), mengatakan bahwa kemampuan membaca situasi sosial, mampu berinteraksi secara halus dengan orang lain dan membangun suatu hubungan, serta kemampuan berperan di hadapan orang lain merupakan bagian dari keterampilan sosial.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang ada pada kecerdasan emosional adalah; 1) kemampuan untuk mengetahui perasaan sendiri sehingga dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya; 2) kemampuan dalam mengendalikan diri sendiri; 3) kemampuan memotivasi diri sendiri untuk terus maju; 4) kemampuan dalam merasakan emosional dan kepribadian orang lain; dan 5) keterampilan sosial dalam menjalin hubungan baik dengna orang lain. Kecerdasan emosi akan menentukan potensi seseorang dalam mempelajari keterampilan-keterampilan praktis yang didasarkan pada kelima unsurnya, sedangkan kecakapan emosi akan menunjukkan seberapa banyak potensi itu yang telah dipelajari, dan dimiliki, serta diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Memiliki kecerdasan emosi yang tinggi tidak dapat menjamin seseorang memiliki kecakapan emosi, mereka hanya mempunyai potensi maksimum untuk mempelajarinya.

Sementara Hein (1999), menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan suatu bentuk kecerdasan yang memiliki kaitan dengan sisi kehidupan secara emosional, seperti kemampuan dalam menghargai dan

mengelola emosi diri sendiri dan juga orang lain, serta untuk mengatasi hubungan interpersonal secara efektif. Hein (1999), menyatakan komponen – komponen utama dalam kecerdasan emosional adalah:

1. Mengetahui emosi – emosi diri sendiri

Mengenali emosi diri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan pada saat perasaan itu terjadi. Aspek mengenali emosi diri terjadi dari: kesadaran diri, penilaian diri, dan percaya diri. Kemampuan ini menjadi dasar dari kecerdasan emosional, dimana para ahli psikologi mengungkapkan bahwa kesadaran diri merupakan kesadaran seseorang akan emosinya sendiri.

2. Mengelola emosi – emosi diri sendiri

Mengelola emosi merupakan kemampuan yang dimiliki seorang individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan jelas dan tepat, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu tersebut.

3. Memotivasi diri sendiri

Dalam mengerjakan sesuatu, memotivasi diri sendiri adalah salah satu kunci keberhasilan. Mampu menata emosi guna mencapai tujuan yang diinginkan. Mengendalikan diri secara emosi, menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati adalah dasar keberhasilan.

4. Menghargai emosi orang lain

Kemampuan dalam mengenali emosi orang lain sangat bergantung pada kesadaran emosi diri. Empati merupakan salah satu kemampuan mengenali emosi orang lain, dengan ikut merasakan apa yang dialami oleh

orang lain. Individu yang memiliki kemampuan empati akan lebih mampu menangkap tanda sosial yang tersembunyi dan mengisyaratkan apa yang dibutuhkan oleh orang lain. Sehingga, akan lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, dan peka terhadap perasaan orang lain.

5. Mengatasi kerjasama

Kemampuan membina hubungan sebagian besar merupakan keterampilan dalam mengelola emosi orang lain. Keterampilan ini merupakan keterampilan yang dapat menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antar pribadi setiap orang. Seseorang yang dapat membina hubungan dengan orang lain akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan yang baik dengan orang lain.

Dalam penelitian ini pengukuran kecerdasan emosional mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Goleman (2003), yang terdiri dari *Self Awareness, Self Regulation, Self Motivation, Empathy, Social Skill*. Alasannya, karena teori ini lebih populer dan telah mengalami perbaikan/pengembangan dibandingkan dengan teori yang dikemukakan Hein (1999).

2.1.2. Pemberdayaan Karyawan

1. Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Menurut Robbins (2003), dalam Wibowo (2005), memberikan pengertian pemberdayaan sebagai menempatkan pekerja

bertanggungjawab atas apa yang mereka kerjakan. Sementara, Snell and Bohlander (2013), mengungkapkan bahwa pemberdayaan merupakan proses pemberian kekuatan kepada karyawan untuk dapat menginisiasi perubahan, dengan demikian akan dapat mendorong mereka untuk mengambil tanggungjawab atas apa yang mereka lakukan. Pemberdayaan menjadi suatu proses dimana karyawan akan diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka (Greenberg and Baron (2003), dalam Wibowo (2005).

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pemberdayaan merupakan keterlibatan pegawai yang benar-benar berarti, sehingga pegawai benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan dan terlibat dalam pengambilan keputusan serta dalam pemecahan masalah. Dalam sebuah pemberdayaan akan menjadi suatu usaha yang secara signifikan dapat menguatkan keyakinan wewenang untuk membuat keputusan dalam area kegiatan operasi tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1995).

Memberdayakan karyawan berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Smith, 2000). Pemberdayaan karyawan menjadi salah satu upaya yang wajib dilakukan untuk terciptanya karyawan yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek, serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu karyawan untuk dapat memenuhi tantangan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan

produktif, harus dilakukan secara terus menerus sehingga tetap menjadi karyawan yang produktif (Khan 1997).

Pemberdayaan karyawan kini merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi di masa depan (Mulyadi, 2007). Lebih lanjut Herzberg, *et al* (1959), menyatakan pemberdayaan karyawan merupakan sebuah otonomi kerja dan pengkayaan yang difokuskan pada peningkatan pengendalian dan pengambilan keputusan dalam pekerjaan seseorang. Sementara Yulk dalam Supriyanto (2009), menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan serta nilai-nilai mereka sendiri. Menurut Appelbaum and Hare (1996), *self-efficacy* adalah hasil proses menimbang, mengintegrasikan, dan mengevaluasi informasi tentang kemampuan diri sendiri yang akan mempengaruhi pilihan dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa sumber dari keyakinan pada *self-efficacy* ada empat, yaitu; pengalaman, modeling/contoh dari orang lain, pengaruh lingkungan, dan kondisi psikologis. Lebih lanjut, Baron and Rue (1997), menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang dari manajer kepada karyawan, yang melibatkan adanya *sharing* informasi dan pengetahuan untuk memandu karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah sebuah proses dimana seorang individu diberdayakan untuk menyelesaikan suatu masalah dalam perusahaan dan mendorong karyawan tersebut untuk ikut terlibat dalam berbagai aktivitas yang mempengaruhinya dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan yang nantinya dapat menumbuhkan rasa tanggungjawab.

2. Manfaat Pemberdayaan Karyawan

Dalam setiap perusahaan yang melakukan pemberdayaan tentunya untuk mendapatkan berbagai manfaat baik untuk perusahaan itu sendiri maupun untuk para karyawan yang diberdayakan. Siagian (1996), mengungkapkan ada beberapa manfaat yang akan diperoleh dari pemberdayaan, yaitu:

1. Meningkatkan kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi
2. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
3. Peningkatan kemampuan karyawan dalam mengatasi stress, frustasi, dan konflik
4. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik
5. Timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya

6. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
7. Semakin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri
8. Mengurangi ketakutan dalam menghadapi tugas di masa depan

Lebih lanjut, Wibowo (2005), menjelaskan bahwa suatu perusahaan yang menjalankan pemberdayaan karyawan akan mendapatkan manfaat sebagai berikut:

1. Dapat menghadirkan perasaan yang puas dalam mengambil tanggungjawab untuk menjalankan tugasnya dengan melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi.
2. Dapat meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti kerjasama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan yang lebih jelas dan mendapatkan prestasi apabila tujuan telah tercapai.
3. Pemberdayaan dalam organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi dan karyawan, serta dapat mengembangkan bakatnya secara penuh.

3. Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Karyawan

Thomas dan Velthouse (1990), mengungkapkan bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak dapat dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain, Spreitzer

(1995), menyatakan bahwa konsep pemberdayaan ini direfleksikan dalam empat dimensi, yaitu:

a. Meaning

Meaning, mengacu pada sejauh mana seorang karyawan memiliki rasa tujuan atau hubungan pribadi tentang pekerjaannya.

b. Competence

Competence, mengacu pada sejauh mana seorang karyawan percaya bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

c. Self-determination

Self-determination, mengacu pada sejauh mana seorang karyawan memiliki rasa kebebasan tentang bagaimana individu melakukan pekerjaannya di dalam perusahaan.

d. Impact

Impact, mengacu pada sejauh mana seorang karyawan percaya bahwa dirinya dapat mempengaruhi sistem organisasi atau perusahaan dimana dia bekerja.

Sementara Khan (1997), menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan upaya untuk menjadikan sumber daya manusia yang lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaan mereka yang nantinya dapat meningkatkan kinerja mereka. Khan (1997), mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan dapat dilihat dari dimensi sebagai berikut:

a. Desire

Merupakan keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan kepada karyawan. Yang termasuk dalam hal ini antara lain:

1. Karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang
2. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja
3. Memperluas keterlibatan kerja
4. Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri

b. Trust

Merupakan keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, dengan membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Dengan adanya rasa saling percaya satu sama lain akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran adanya rasa takut. Yang termasuk dalam hal ini antara lain:

1. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan
2. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja
3. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja

4. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan
5. Menyediakan akses informasi yang cukup

c. Confident

Merupakan keinginan manajemen untuk menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Yang termasuk dalam hal ini antara lain:

1. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan
2. Menggali ide dan saran dari karyawan
3. Memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen
4. Menyediakan jadwal instruksi pekerjaan dan mendorong penyelesaian yang baik

d. Credibility

Merupakan keinginan dari manajemen untuk menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat. Yang termasuk dalam hal ini antara lain:

1. Memandang karyawan sebagai partner strategis
2. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan
3. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
4. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas

e. Accountability

Merupakan keinginan dari manajemen untuk adanya pertanggungjawaban dari karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan demikian, ini akan menjadi tahap sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggungjawab terhadap wewenang yang diberikan. Yang termasuk dalam hal ini antara lain:

1. Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja karyawan
2. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
3. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran
4. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja

f. Communication

Merupakan keinginan dari manajemen untuk adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan rasa saling memahami antara karyawan dan manajemen. Yang termasuk dalam hal ini antara lain:

1. Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka
2. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
3. Menciptakan kesempatan untuk pelatihan silang

4. Faktor yang mempengaruhi Pemberdayaan Karyawan

Ada beberapa faktor internal maupun eksternal yang biasa menghambat pemberdayaan, faktor tersebut biasa muncul sebelum ataupun pada saat proses pemberdayaan berlangsung. Cudron dalam Eka Sudarusman (2004), mengidentifikasi faktor tersebut sebagai berikut:

1. Manajemen tidak bisa menyediakan lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Karyawan hanya memperoleh pandangan tentang kerja dan hanya ikut terlibat dalam aktivitas pekerjaan.
2. Karyawan cenderung untuk menolak program pemberdayaan ketika mereka tidak tahu apa yang harus dia kerjakan nantinya. Keadaan ini dikarenakan tidak ada informasi yang jelas bagi karyawan itu sendiri.
3. Ketidaktahuan dan ketidakmampuan untuk mengerjakan pekerjaan secara baik. Dalam hal ini, keterampilan dan kemampuan karyawan menjadi sesuatu yang penting.
4. Banyak membuat kesalahan dengan memberi tantangan terlalu besar kepada karyawan yang terlalu dini pada saat pemberdayaan, sehingga karyawan merasa gagal dan tidak tergerak untuk berinisiatif kembali.

5. Proses Pemberdayaan Karyawan

Conger and Kanungo (1998), memformulasikan 5 tahap dalam proses pemberdayaan karyawan, yaitu:

1. Melibatkan pertimbangan aspek-aspek yang ada dalam organisasi atau perusahaan, dan operasinya yang menuntun karyawan untuk merasakan *disempowered*.
2. Melibatkan berbagai teknik manajerial yang akan membantu karyawan untuk dapat meningkatkan perasaan mereka.
3. Memberikan informasi *self-efficacy* kepada bawahan dari berbagai sumber.
4. Karyawan yang *empowered* meningkatkan usaha mereka dan mengembangkan harapan akan kemanjuran pribadi.
5. Perubahan perilaku yang akan menghasilkan usaha secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi

Meskipun telah dijelaskan bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai efek-efek yang positif, namun tidak menutup kemungkinan bahwa pemberdayaan karyawan juga mempunyai efek-efek yang negatif (Conger and Kanungo, 1998). Secara spesifik, pemberdayaan karyawan memungkinkan dapat membuat karyawan menjadi *overconfidence* dan juga salah dalam menilai bawahan.

Dalam penelitian ini pengukuran pemberdayaan karyawan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Khan (1997), yang terdiri dari *Desire, Trust, Confident, Credibility, Accountability, Communication*.

2.1.3. Komitmen Organisasional

1. Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2008), komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan akan memihak kepada organisasi tertentu dan memiliki tujuan serta keinginan untuk tetap bertahan menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Sementara, menurut Porter *et al.*, (1974), mendefinisikan komitmen organisasional adalah keinginan untuk tetap bergantung pada nilai organisasi, berupaya untuk mengikuti nilai tersebut, dan keinginan untuk selalu menjadi bagian dari organisasi.

Selanjutnya, Allen dan Meyer (1997), menuturkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu konstruk secara psikologis yang menjadi karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan mempunyai sebuah implikasi terhadap keputusan individu untuk tetap melanjutkan keanggotannya dalam organisasi. Setiap anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih cepat untuk dapat bertahan menjadi bagian dari organisasi. Sedangkan, Mathis dan Jackson (2006), mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat sampai dimana seorang karyawan akan merasa yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.

Dari beberapa pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional mencoba untuk menggambarkan secara jelas tentang sejauh mana seseorang dapat mengidentifikasi hubungan

antara dirinya dengan organisasinya, serta bagaimana kesediaan seseorang tersebut untuk tetap bertahan didalam organisasi. Dalam komitmen organisasional tentu akan selalu berkaitan dengan proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan, dan tujuan yang ada di organisasi.

2. Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Luthan (2006), komitmen organisasional memiliki sifat multidimensional, oleh karena itu terdapat perkembangan dukungan terhadap tiga dimensi dalam komitmen organisasional yang telah diterangkan dalam literature Allen dan Meyer (1997). Dimensi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif (*affective commitment*), merupakan pendekatan atau keterikatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu tersebut akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Dalam komitmen afektif seorang individu ingin menetap dalam organisasi dikarenakan keinginannya sendiri. Komponen afektif memiliki kaitan dengan emosional, indetifikasi serta keterlibatan seorang karyawan dalam suatu organisasi.

Sedangkan, menurut Robbin (2008), komitmen afektif merupakan perasaan emosional seorang individu untuk organisasi

dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang kuat cenderung akan terus bekerja dalam suatu organisasi itu karena memiliki keinginan untuk melakukan hal tersebut.

b. Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*)

Komitmen kontinuan (*continuance commitment*), merupakan rasa atau hasrat yang dimiliki seorang individu untuk bertahan di dalam organisasi, sehingga individu tersebut akan merasa perlu untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen kontinuan ini akan didasarkan pada persepsi para pegawai tentang seperti apa kerugian yang akan diterima jika mereka meninggalkan organisasi tersebut.

Sedangkan, menurut Robbin (2008), komitmen kontinuan adalah bagaimana nilai ekonomi yang dirasakan ketika mereka bertahan di dalam organisasi dan dibandingkan dengan ketika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan tetap bertahan dan berkomitmen pada organisasi dan pemberi kerja karena mereka diberi imbalan yang cukup tinggi, serta mereka merasa jika mereka mengundurkan diri dari organisasi akan menghancurkan keluarganya. Oleh sebab itu, seseorang yang memiliki komitmen kontinuan yang kuat akan meneruskan keanggotannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya.

c. **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu perasaan yang wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan seorang karyawan tentang kewajiban yang harus dia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Sedangkan, menurut Robbin (2008), menuturkan bahwa komitmen normative merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Dalam komitmen normative, seorang karyawan akan bertahan pada suatu pekerjaan mereka karena mereka merasa wajib untuk melakukannya. Artinya, komitmen normative berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja di dalam sebuah organisasi.

Ketiga dimensi yang telah dijelaskan diatas menjadi penting bagi sebuah perusahaan agar perusahaan dapat mengetahui seberapa tinggi tingkat loyalitas yang dimiliki seorang karyawan terhadap perusahaan.

3. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional

Kochan dan Dyer dalam Amstrong dan Taylor (2014), mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen atau biasa disebut dengan “*mutual commitment firms*”, yaitu sebagai berikut:

1. Tingkat Stratejik

Dalam tingkatan ini akan berkaitan dengan strategi bisnis yang dapat mendukung, serta nilai komitmen manajemen puncak dan suara yang efektif untuk sumber daya manusia dalam pembuatan strategi dan pemerintahan.

2. Tingkat Fungsional (Kebijakan Sumber Daya Manusia)

Dalam tingkatan ini berkaitan dengan kepegawaian yang berdasarkan stabilitasi kerja, investasi dalam pelatihan, dan pengembangan serta kompensasi kontingen yang memperkuat kerjasama, partisipasi, dan kontribusi.

3. Tingkat Tempat Kerja

Dalam tingkatan ini berdasarkan dengan seleksi menggunakan standar yang tinggi, desain tugas yang luas serta kerjasama tim, melakukan keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah, dan iklim kerjasama serta kepercayaan antar setiap orang.

Sementara Luthans (2006), menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional antara lain:

1. Variabel orang, seperti usia, kedudukan dalam organisasi dan disposisi seperti efektivitas positif dan negatif, atribusi kontrol internal dan eksternal.
2. Variabel organisasi, meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan.

3. Variabel non organisasi, seperti adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

4. Membangun Komitmen Organisasional

Amstrong & Taylor (2014), menyatakan ada beberapa cara untuk mengembangkan strategi komitmen organisasional, yaitu:

1. Mengkomunikasikan nilai dan tujuan dari organisasi, serta pencapaian organisasi. Sehingga, karyawan akan lebih memungkinkan dirinya untuk melakukan identifikasi dengan organisasi sebagai salah satu kebanggaan saat bekerja.
2. Menekankan kepada manajemen bahwa komitmen merupakan sebuah proses yang terjadi melalui dua arah, karyawan tidak akan berkomitmen terhadap organisasi kecuali manajemen menunjukkan bahwa organisasi berkomitmen untuk mengakui kontribusi mereka sebagai stakeholder.
3. Manajemen harus mengembangkan iklim kepercayaan dan saling jujur didalam organisasi, memperlakukan mereka dengan adil dan juga konsisten, serta menunjukkan kesediaannya untuk mendengarkan komentar dan saran yang dibuat oleh para karyawan.
4. Melakukan pengembangan kontrak psikologis yang positif dengan memperlakukan orang sebagai stakeholder, mengandalkan konsesus

dan kerjasama daripada menggunakan pemaksaan, dan fokus pada penyediaan kesempatan untuk belajar, dan pengembangan karir.

5. Membuat perjanjian kemitraan dengan serikat pekerja yang menekankan kesatuan tujuan, bekerja bersama-sama dan pentingnya memberikan karyawan kesempatan untuk bersuara dalam hal yang berkaitan dengan mereka.
6. Menghilangkan budaya “kita dan mereka” (sering dimasukkan dalam perjanjian kemitraan).
7. Mendorong manajemen untuk menyatakan kebijakan keamanan pekerjaan dan memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil guna menghindari redundansi tanpa di sengaja.
8. Mengembangkan proses manajemen kinerja yang menyediakan penyelarasan tujuan organisasi dan individu.
9. Meningkatkan identifikasi karyawan dengan perusahaan melalui imbalan terkait dengan kinerja organisasi.
10. Meningkatkan karyawan dalam bekerja, yaitu identifikasi karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan, melalui proses desain pekerjaan yang bertujuan untuk menciptakan tingkat yang lebih tinggi dari kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini pengukuran komitmen organisasional mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Allen and Mayer (1997), yang terdiri dari Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), Komitmen Kontinuen (*Continuen Commitment*), Komitmen Normatif (*Normative Commitment*),

dan akan diukur dengan menggunakan 15 item skala pengukuran yang juga dikembangkan oleh Allen and Mayer (1990).

2.1.4. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan masalah persepsi, sehingga kepuasan kerja yang ditunjukkan seseorang akan berbeda dengan orang lain. Karena, apa yang dianggap penting oleh setiap orang akan selalu berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku didalam dirinya (Luthans, 1997). Sementara menurut Robbins (2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja dianggap sebagai suatu sikap umum yang terjadi terhadap pekerjaan seseorang. Seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tentu akan memiliki sikap positif dengan pekerjaan yang dilakukan, dan sebaliknya akan seseorang akan menunjukkan sikap negatif jika orang tersebut merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukan.

Lebih lanjut, Gibson *et al* (2012), mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perilaku individu yang berkaitan dengan pekerjaannya, dan kepuasan kerja juga merupakan persepsi atas pekerjaan yang berhubungan dengan faktor lingkungan seperti gaya kepemimpinan supervisor, prosedur, peraturan, hubungan suatu kelompok, kondisi pekerjaan, dan tunjangan. Hal ini didukung oleh Mathis dan Jackson (2006), mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang positif dari proses evaluasi pengalaman kerja seseorang,

ketidapuasan kerja muncul saat harapan tidak terpenuhi. Faktor kritisnya adalah apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaannya dan apa yang mereka terima sebagai penghargaan dari pekerjaan mereka (Mathis dan Jackson, 2006).

Spector (2000), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek yang ada pada pekerjaannya. Hal ini menyangkut dengan seberapa jauh seseorang menyukai (*like*) dan tidak menyukai (*dislike*) pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja akan lebih mudah dipahami sebagai tingkat dimana seseorang menyukai pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mencerminkan sikap puas dan tidak puasnya individu dalam sebuah organisasi terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini merupakan bentuk yang ada pada diri seseorang secara individual. Dimana setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tidak sama.

2. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi suatu yang begitu diperlukan oleh seorang karyawan, karena dengan adanya kepuasan kerja seorang karyawan akan dapat meningkatkan produktivitas kinerjanya. Itu sebabnya mengapa seseorang yang bekerja akan mengharapkan kepuasan dari tempat

kerjanya. Menurut Wexley dan Yukl (2005) terdapat tiga teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Dalam teori ini, mencoba mengukur kepuasan kerja seseorang dengan berdasarkan selisih antara apa yang seharusnya didapatkan dengan kenyataan yang didapatkan seseorang. Seseorang akan merasakan kepuasan kerja apabila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya dirasakan dengan kenyataan yang dirasakan, dalam hal ini maka batas minimal telah terpenuhi. Sementara, jika kebutuhannya telah terpenuhi diatas batas minimal maka seseorang tersebut akan merasa lebih puas. Sebaliknya, jika batas minimal kebutuhannya tidak terpenuhi maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan kerja.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menjelaskan tentang kepuasan seseorang yang tergantung pada ada atau tidaknya keadilan pada suatu situasi. Situasi yang dimaksud disini adalah situasi yang ada dalam pekerjaan mereka. Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah seorang tersebut dapat merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi yang sedang dialami dalam pekerjaannya. Perasaan adil atau tidak adil bisa diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang dinilai memiliki tingkatan yang sama dan masa kerja yang sama. Jika perbandingan yang dilakukan dirasa cukup adil maka orang tersebut akan merasa puas.

c. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Dalam teori ini mencoba untuk merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* merupakan faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja dan terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh dengan tantangan, memiliki kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan, dan promosi. Jika faktor tersebut dapat terpenuhi maka akan menghasilkan kepuasan, namun jika tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan.

Dissatisfies adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, seperti gaji atau upah, hubungan antar personal, pengawasan, kondisi kerja, dan status. Dimana, jika tidak terpenuhi maka faktor ini akan membuat karyawan tidak puas. Sementara jika ini terpenuhi, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan (2004). Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan merupakan dua titik yang tidak sama. Salah satu faktor ketidakpuasan kerja tidak dapat mengubah menjadi kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

3. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai selisih antara banyaknya *feedback* yang diterima seorang karyawan dan banyaknya yang mereka yakini yang harusnya mereka terima. Gibson *et al* (2012), membagi dimensi yang membentuk kepuasan kerja menjadi lima dimensi, yaitu:

a. Gaji (*pay*)

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan yang berhubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Karyawan memandang gaji sebagai hak yang diterima atas kewajiban yang sudah dilaksanakan.

b. Pekerjaan (*job*)

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, tanggungjawab, peningkatan pengetahuan, *job enrichment*, dan kompleksitas pekerjaan

c. Kesempatan Promosi (*promotion opportunity*)

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan berkaitan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi untuk meningkatkan karir juga akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kebijaksanaan promosi ini harus dilakukan dengan adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik maka mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

d. Kepemimpinan (*supervision*)

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seorang karyawan terhadap atasannya. Karyawan yang menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh perhatian, bersahabat, memberi pujian atas kinerja

yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar dan memusatkan dirinya pada pekerjaan daripada karyawan.

e. Rekan Kerja (*co-workers*)

Aspek ini mengukur kepuasan kerja yang berkaitan antara hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Robbins (2002), juga menyatakan bahwa ada lima dimensi yang mendasari kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pengakuan atau penghargaan
- b. Kompensasi
- c. Pekerjaan yang secara mental menantang
- d. Kondisi kerja yang mendukung
- e. Rekan kerja yang mendukung

Kepuasan kerja merupakan perasaan puas yang diharapkan terjadi pada setiap karyawan. Pendekatan umum yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu pendekatan global yang menilai kepuasan kerja berdasarkan dengan keseluruhan reaksi afektif dari individu untuk pekerjaannya. Serta melakukan pendekatan komposit yang meneliti pola sikap seseorang mengenai berbagai aspek dari pekerjaan yang terdiri dari *global satisfaction*/kepuasan intrinsik (kepuasan yang mengacu pada sifat pekerjaan itu sendiri dan apa yang dirasakan oleh seseorang tentang

pekerjaanya) dan *composit satisfaction*/kepuasan ekstrinsik (kepuasan yang mengacu pada aspek lain dari situasi pekerjaan, seperti gaji dan tunjangan) (Spector, 1997).

Lebih lanjut, Spector (1997), mengungkapkan terdapat sembilan aspek kepuasan kerja dalam *Job Satisfaction Survey* (JSS yang dikembangkanya, yaitu:

- a. Promosi: Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik akan mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.
- b. Pengawasan: Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya.
- c. Rekan Kerja: Aspek ini mengukur kepuasan yang berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja misalnya adanya hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.
- d. Sifat Pekerjaan: Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.
- e. Kondisi Operasional/Peraturan Kerja: Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan ditempat kerja seperti birokrasi dan beban kerja.
- f. Komunikasi: Aspek ini mengukur hal-hal yang berkaitan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan.

- g. Gaji: Aspek ini mengukur kepuasan karyawan yang berkaitan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.
- h. Imbalan Kontingen/Tunjangan Tambahan: Aspek ini mengukur sejauh mana individu akan merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan.
- i. Penghargaan: Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan nilai kerja.

4. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Secara teoritis, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dimana faktor-faktor tersebut ada yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Menurut Blum (1956) dalam As'ad (1995), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor individu seperti umur, kesehatan, watak, dan harapan
- b. Faktor sosial meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kegiatan perserikatan pekerjaan, kesempatan berkreasi, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan
- c. Faktor utama dalam pekerjaan seperti upah, pengawasan, kenyamanan dalam kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, dan perasaan diperlukan adil, baik yang berkaitan dengan pribadi maupun tugas.

Sementara menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2005), mengungkapkan bahwa terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu:

a. *Nedd Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Kepuasan yang ditentukan berdasarkan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil dalam memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan adanya perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang di peroleh seorang individu dari pekerjaannya.

c. *Value Attainment* (pencapaian nilai)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi suatu pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerjanya.

e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik

Dalam penelitian ini pengukuran komitmen organisasional mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Spector (1997), yang terdiri dari

Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja, Sifat Pekerjaan, Kondisi Operasional, Komunikasi, Gaji, Imbalan Kontingen, Penghargaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan ini mengacu pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya tentang *Kecerdasan Emosional, Pemberdayaan Karyawan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional*. Fungsinya adalah untuk mengetahui dan menemukan hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus untuk menjadi perbandingan serta gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini:

2.2.1. Pengaruh Variabel Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional

Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional. Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Shafiq dan Rana (2016)

Penelitian yang berjudul “*Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan*”, memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional pada guru. Penelitian yang bersifat deskriptif ini memilih Sekolah Tinggi Pemerintah di Provinsi Punjab, Pakistan untuk

menjadi tempat penelitian. Menggunakan kuisioner sebagai alat untuk mengumpulkan data, penelitian ini mendistribusikan sebanyak 600 kuisioner kepada para guru sekolah tinggi pemerintah di 10 kota yang ada di provinsi Punjab. Jumlah kuisioner yang kembali sebanyak 540 kuisioner dimana sebanyak 46 kuisioner dinyatakan di bisa diolah, maka jumlah kuisioner yang dapat diolah menjadi data sebanyak 494 kuisioner. Responden yang berjumlah 494 responden terbagi menjadi dua, dimana 256 responden (51,82%) adalah laki-laki, dan 238 repsonden (41,18%) adalah perempuan.

Hasil pengujian data yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, ditemukan hasil yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang terjadi antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional. Temuan lain juga mengungkapkan bahwa ada pengaruh signifikan yang dilakukan kecerdasan emosional terhadap komitmen afektif, dan komitmen normatif, tetapi terjadi hubungan yang tidak terlalu signifikan pada komitmen continuance.

Dengan hasil seperti ini peneliti menyarankan bahwa sebaiknya kecerdasan emosional dapat dimasukkan kedalam kriteria seleksi dan rekrutmen terhadap guru, karena mampu sebagai alat intervensi untuk meningkatkan komitmen para guru didalam organisasi.

Terdapat beberapa persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Namun, ada beberapa perbedaan

juga seperti, tempat atau lokasi penelitian yang dilakukan, alat analisis yang digunakan, dan terakhir yaitu adanya penambahan variabel pemberdayaan karyawan, dan variabel kepuasan kerja pada penelitian selanjutnya.

2. Karambut (2012)

Penelitian yang berjudul “*Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang)*”, bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang terjadi antara kecerdasan emosional, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Panti Waluya Malang ini melibatkan para perawat yang ada di rumah sakit, tepatnya yang bekerja pada bagian unit perawatan. Dimana metode atau teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah dengan melakukan sensus, yaitu seluruh populasi (seluruh perawat yang bertugas di unit perawatan) digunakan sebagai sampel. Serta dalam penelitian ini terdapat unit analisis yang digunakan yaitu dengan analisis jalur (*path analysis*). Ada sekitar 124 orang yang tersebar di sembilan kamar rawat rumah sakit ini.

Hasil pengujian data yang telah dilakukan mendapatkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan yang dilakukan kecerdasan emosional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Diperolehnya nilai

kofisien jalur dengan angka 0,512 dan dengan angka 0,000 sebagai nilai signifikansi ini menyatakan bahwa benar ada pengaruh dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja perawat. Sementara untuk bukti ada pengaruh dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional ini terbukti dari hasil nilai kofisien jalur sebesar 0,268 dengan nilai signifikansi 0,001. Dalam penelitian ini juga mendapatkan hasil dimana stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional. Selain itu juga terdapat pengaruh secara tidak langsung kecerdasan emosional dan stres kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan penelitian tersebut terdapat beberapa persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu, penggunaan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel independen, kemudian komitmen organisasional sebagai variabel dependen, dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sementara untuk perbedaannya adalah lokasi penelitian, penggunaan alat analisis, dan adanya penambahan variabel yang akan diteliti yaitu variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen.

3. Sarawati dan Johar (2014)

Penelitian yang berjudul *“The impact of emotional intelligence on organizational commitment through self-esteem of employee in public sector”*, mempunyai tujuan untuk mengetahui dampak yang terjadi dari

kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui self esteem para karyawan. Penelitian yang dilakukan di dua lembaga sektor publik sebagai otoritas lokal yang berada di semenanjung selatan, malaysia, mempunyai total 403 karyawan, dimana yang digunakan untuk menjadi responden sebanyak 196 karyawan yang berasal dari dua lembaga. Penelitian ini merupakan jenis penelitian non eksperimental dan merupakan penelitian studi lapangan dengan menggunakan statistik deskriptif dan regresi. Kuisisioner digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data yang akan di olah.

Hasil pengujian data yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, ditemukan informasi bahwa terdapat pengaruh secara positif dan sangat signifikan antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional. Temuan lain juga mengkonfirmasi bahwa self esteem mampu menjadi mediator antara variabel independen (kecerdasan emosional) terhadap variabel dependen (komitmen organisasional). Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa hubungan kecerdasan emosional dan komitmen organisasional akan menjadi lebih relevan ketika self esteem mampu berperan diantara keduanya. Dengan hasil ini, maka semua hipotesis yang diajukan dinyatakan dapat diterima secara keseluruhan. Peneliti mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional harus dapat disesuaikan terhadap para karyawan itu sendiri supaya dapat memiliki komitmen yang tinggi serta mampu memberikan kualitas kompetensi yang lebih baik.

Ada beberapa persamaan yang ditemukan dalam penelitian yang telah dilakukan terhadap penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel kecerdasan emosional, dan komitmen organisasional. Sementara untuk perbedaannya seperti adanya penambahan variabel self esteem sebagai mediator dalam penelitian yang telah dilakukan, dan perbedaan lain adalah lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan. Untuk penelitian yang akan dilakukan ada penambahan variabel pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja.

4. Alavi et al. (2013)

Penelitian yang berjudul “*Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal Power Plant*”, bertujuan untuk mengungkapkan apakah ada pengaruh yang terjadi antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional. Berlokasi di Ramin Thermal Power Plant Iran, penelitian ini melibatkan seluruh staf kantor (100 karyawan) untuk menjadi sampel, dimana seluruh staf kantor yang menjadi sampel merupakan karyawan laki-laki yang telah menikah dengan rentang usia antara 25-45. Dalam penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa ada beberapa instrumen yang digunakan dalam kecerdasan emosional, yaitu *Self Awareness, Self Management, Motivation, Empathy*, dan *Relationship Management*. Sementara instrumen yang digunakan oleh komitmen organisasional

adalah *Affective Commitment*, *Countinuance Commitment*, dan *Normative Commitment*.

Berdasarkan pengujian data yang telah dilakukan menggunakan *pearson colleration coefficient*, dan *regression analysis*, didapatkan informasi bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga peneliti merekomendasikan kepada manajer dari *Ramin Thermal Power Plant* untuk memberikan beberapa program pendidikan yang ditujukan kepada karyawan untuk meingkatkan moral dan faktor emosional yang akan berpengaruh pada efektifitas organisasi tersebut.

Terdapat beberapa persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Namun, ada beberapa perbedaan juga seperti, tempat atau lokasi penelitian yang dilakukan, kemudian adanya penambahan variabel pemberdayaan karyawan, dan variabel kepuasan kerja.

Berikut beberapa penelitian terdahulu tentang adanya pengaruh antara kecredasan emosional terhadap komitmen organisasional yang disajikan dalam Tabel:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu Kecerdasan Emosional terhadap
Komitmen organisasional

No	Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Objek Penelitian	Metode/ Variabel Penelitian	Hasil
1	<i>Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan</i>	494 Guru/dosen di sekolah tinggi pemerintah yang berada di 10 kota di provinsi Punjab, Pakistan	Kuantitatif/ Independen: - Kecerdasan Emosional (Schutte et al. 2007) Dependen: - Komitmen organisasional (Allen and Meyer, 1990; 1997)	Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional (komitmen afektif dan komitmen normatif), Tetapi ada hubungan yang tidak signifikan terhadap komitmen continuance
2	<i>Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang)</i>	124 perawat yang bekerja di unit perawatan pada rumah sakit panti waluya malang	Kuantitatif/ Independen: - Kecerdasan Emosional (Goleman, 1997) - Stres Kerja (Robbins, 2006) - Kepuasan Kerja (Luthans, 2006) Dependen: - Komitmen organisasional (Luthans, 2006)	Ada pengaruh positif dan signifikan yang dilakukan kecerdasan emosional, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sementara stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, serta ada pengaruh secara tidak langsung antara kecerdasan emosional, stres kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja
3	<i>The impact of emotional intelligence on organizational commitment</i>	196 karyawan dua lembaga sektor publik di	Kuantitatif/ Independen: - Kecerdasan Emosional	Ada pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Serta

	<i>through self-esteem of employee in public sector</i>	semenanjung selatan, malaysia	(Groves et al., 2006) Dependen: - Komitmen Organisas (Meyer et al., 1993) Intervening: - Self Esteem (Rosenberg, 1965)	Self Esteem mampu menjadi mediasi antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional
4	<i>Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Iran's Ramin Thermal Power Plant</i>	100 karyawan di Ramin Thermal Power Plant Iran	Kuantitatif/ Independen: - Kecerdasan Emosional (Cyberia-Shrink, 2010) Dependen: - Komitmen organisasional (Allen and Meyer, 1990)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan yang dilakukan kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional.

2.2.2. Pengaruh Variabel Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional

Pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional. Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

5. Hanaysha (2016)

Penelitian yang berjudul “*Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment*”, bertujuan untuk mengetahui hubungan atau efek yang terjadi antara pemberdayaan karyawan, teamwork, pelatihan keryawan

terhadap komitmen organisasional di sektor pendidikan. Dalam penelitian ini Universitas Utara Malaysia (UUM) menjadi lokasi penelitian. Karyawan yang bekerja sebagai administrasi dan pelayanan akademik digunakan sebagai sampel dalam penelitian, dimana dari total 870 kuisioner yang diberikan kepada responden hanya 242 kuisioner yang dinyatakan sesuai untuk di teliti. Dari total 242 kuisioner yang diolah ditemukan mengungkapkan bahwa 26,9% adalah laki-laki, dan 73,1% sisanya adalah perempuan. Untuk pengolahan data yang telah dikumpulkan, dianalisis menggunakan SPSS dan structural equation modeling (SEM).

Hasil pengujian data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan secara signifikan yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Serta secara signifikan juga terdapat pengaruh positif dari teamwork terhadap komitmen organisasional. Terakhir informasi lain dari pengujian data ditemukan bahwa pelatihan karyawan memiliki efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sementara untuk menguji reliabilitas terhadap instrumen menggunakan Cronbach's Alpha, dimana dari pengujian ini dinyatakan bahwa secara umum semua nilai-nilai yang digunakan sebagai konstruksi penelitian dapat diterima dengan kisaran antara 0.771-0.925.

Terdapat beberapa persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel pemberdayaan karyawan, dan variabel komitmen organisasional. Sementara untuk

perbedaannya yaitu pada penelitian diatas menggunakan variabel teamwork, variabel pelatihan karyawan, yang mana variabel ini tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Alat yang digunakan untuk menguji data juga memiliki perbedaan, dimana penelitian diatas menggunakan SPSS, sementara penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS. Lokasi penelitian juga tidak sama antara penelitian diatas dengan penelitian yang akan dilakukan, dan terakhir yaitu pada penelitian yang akan dilakukan ada menambahkan variabel kecerdasan emosional dan variabel kepuasan kerja.

6. Karim dan Rehman (2012)

Penelitian yang berjudul *“Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan”*, bertujuan untuk menganalisis suatu pengaruh yang terjadi pada keadilan organisasi, kepuasan kerja, pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Civil Aviation Authority yang berada di kota Islamabad, Lahore, dan Karachi. Peneliti ingin mengungkapkan bagaimana persepsi para karyawan disana berkaitan dengan pemberdayaan yang diberikan dari organisasi terhadap para karyawan serta ingin mengungkapkan tentang keadilan untuk para karyawan didalam organisasi. Sebanyak 275 kuisioner di berikan kepada karyawan Civil Aviation Authority, dan hanya 148 kuisioner yang

diterima dan digunakan dalam penelitian ini, dengan sebanyak 69% responden berusia sekitar 20 sampai 40 tahun.

Hasil pengujian terhadap data menunjukkan bahwa ada kolerasi yang kuat yaitu sebesar 0,91 yang terjadi pada antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Serta, keadilan organisasi juga memiliki hubungan kolerasi yang kuat dengan komitmen organisasional sebesar 0.83. demikian juga pada pemberdayaan karyawan memiliki hubungan kolerasi positif terhadap komitmen organisasional. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan yang terjadi antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional di Civil Aviation Authority.

Persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Sementara untuk perbedaannya, pada penelitian yang akan dilakukan ada penambahan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel independen, dan lokasi penelitian juga berbeda.

7. Bogler dan Somech (2004)

Penelitian yang berjudul *“Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools”*, memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan yang terjadi dari setiap variabel yaitu antara teacher

empowerment, teacher organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 983 guru yang diambil dari 25 middle schools dan 27 high schools yang berada di bagian tengah dan bagian utara negara israel. Data penelitian ini diolah dengan menggunakan SPSS dimana dalam kuisioner yang diberikan kepada responden didalamnya menggabungkan empat skala pengukuran linkert yaitu organizational commitment, professional commitment, organizational citizenship behavior, dan empowerment employee.

Hasil pengujian data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa beberapa dimensi dari empowerment employee memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment pada guru. Ditemukan juga bahwa empowerment employee mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap professional commitment. Terakhir menyatakan bahwa organizational citizenship behavior mempengaruhi secara signifikan dan positif terhadap organizational commitment dan professional commitment. Dalam penelitian ini, peneliti juga menyatakan bahwa masing-masing dari variabel yang digunakan merupakan sebagai single scale dan bukan multi faceted.

Terdapat persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel empowerment employee dan organizational commitment. Sementara untuk perbedaannya adalah lokasi penelitian yang digunakan, alat analisis yang digunakan, dan adanya

penambahan variabel emotional intelligence, dan job satisfaction dalam penelitian yang akan dilakukan.

8. Goudarzavand dan Kheradmand (2013)

Penelitian yang berjudul “*The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment*”, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan yang terjadi antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan di Guilan University dan Islamic Azad University, Iran. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 973 karyawan yang berasal dari 656 diambil dari Guilan University, dan 317 berasal dari Islamic Azad University. Pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para responden, dari jumlah populasi yang ada, sekitar 276 responden yang dipilih sebanyak 276, dengan perbandingan 67% (185 responden) berasal dari Guilan University, 33% (91 responden) berasal dari Islamic Azad University, digunakan sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan descriptive-analytical method dan colleration type. Kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 37 pertanyaan yang diberikan kepada para responden dengan sebanyak 16 pertanyaan tentang pemberdayaan karyawan, dan 21 pertanyaan berkaitan dengan komitmen organisasional.

Hasil pengujian data menggunakan SPSS, didapatkan informasi yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan

yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional yang ada di Guilan University dan Islamic Azad University. Dimana secara umum, pemberdayaan karyawan dapat menjelaskan sebesar 19/5% dari variabel komitmen organisasional. Maka sesuai dengan uji hipotesis yang dilakukan dengan uji kolerasi pearson, antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional, kepala direksi disarankan untuk meningkatkan rasa kompeten didalam diri para karyawan, memberikan pekerjaan yang dirasa berarti kepada karyawan. Dengan dilakukannya saran diatas maka dengan sendirinya ketika ada peningkatan yang diberikan kepada karyawan dalam hal pemberdayaan, secara langsung akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Terdapat beberapa persamaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen, dan penggunaan variabel komitmen organisasional sebagai variabel dependen. Sementara untuk perbedaannya yaitu, lokasi penelitian yang dilakukan, alat analisis yang digunakan, dan adanya penambahan variabel kecerdasan emosional, serta variabel kepuasan kerja pada penelitian yang akan dilakukan.

9. Jafari *et al.* (2013)

Penelitian yang berjudul “*an Exmination of the Relationship between Empowerment and Organizational Commitment (Case Study Kurdistan*

Province Electric Staff)”, bertujuan untuk mengetahui hubungan yang terjadi pada pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional pada karyawan elektronik yang ada di provinsi kurdistan. Dalam penelitian yang dilakukan, metode pengumpulan data yaitu dengan menyebarkan kuisisioner sebanyak 200 kuisisioner kepada para karyawan elektronik di provinsi kurdistan, dimana dari 200 kuisisioner yang diberikan, sebanyak 77,4% (167 kuisisioner) kembali, sementara sebanyak 12,8% (33 kuisisioner) tidak kembali atau kembali dengan beberapa data informasi yang tidak lengkap atau tidak sesuai. Jadi jumlah sampel yang digunakan sebanyak 167 sampel.

Hasil pengujian data yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, ditemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan yang terjadi antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional ($r=0.472$, $p<.01$). sementara dari hasil regresi sederhana yang dilakukan menunjukkan angka sebesar 22,20% yang mengartikan bahwa komitmen organisasional dari para karyawan dapat dipertanggungjawabkan oleh pemberdayaan karyawan. Jadi, semakin besar karyawan diberdayakan, akan semakin besar pula tingkat komitmen para karyawan terhadap organisasi.

Penelitian yang telah dilakukan memiliki beberapa persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penggunaan variabel pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional. Sementara untuk perbedaannya adalah lokasi penelitian, dan alat analisis yang digunakan.

Serta, adanya penambahan variabel dalam penelitian yang akan dilakukan, yaitu variabel kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja.

10. Fitrah, and Sudibya. (2015)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar”, memiliki tujuan untuk menguji hubungan variabel komitmen organisasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan, dengan mengambil lokasi penelitian pada Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sekretariat daerah pasar kota denpasar yang berjumlah 122 karyawan, sementara dalam metode penentuan sampel diambil menggunakan rumus slovin. Setelah dilakukan perhitungan menggunakan rumus slovin maka jumlah sampel yang digunakan sebanyak 55 responden. Ditemukan jumlah karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 35 orang dan perempuan sebanyak 20 orang, dengan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 22 orang, pendidikan diploma 3 orang, dan sisanya pendidiakn sekolah menengah umum.

Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan hal ini ditunjukkan dengan nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,909. Hasil yang sama diperoleh pada pengujian hipotesis

kedua yaitu pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai Sig. t sebesar 0,009 dengan nilai koefisien beta 0,396. Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Implikasi yang diperoleh yaitu semakin tinggi pemberdayaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sementara ditemukan juga pengaruh signifikan yang positif pada variabel pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional mengidentifikasi bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Implikasi yang diperoleh yaitu semakin tinggi pemberdayaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka akan semakin meningkatkan komitmen yang dimiliki karyawan seperti rasa loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaannya.

Berdasarkan penelitian diatas, ditemukan ada beberapa persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Sementara untuk perbedaanya adalah lokasi penelitian yang digunakan, alat analisis yang digunakan, dan adanya penambahan variabel kecerdasan emosional pada penelitian yang akan dilakukan.

11. Parameswari, dan Rahyuda (2014)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Persepsi Keadilan Organisasi dan Komitmen organisasional (studi kasus pada badan lingkungan hidup (BLH) kabupaten gianyar, bali), bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari pemberdayaan karyawan terhadap persepsi keadilan organisasi dan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan pada badan lingkungan hidup (BLH) kabupaten gianyar bali ini melibatkan sebanyak 85 responden dengan berbagai tingkat pendidikan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).

Hasil pengujian data yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap persepsi keadilan organisasi. Ditemukan juga bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya temuan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Artinya, bahwa dengan diikutsertakannya karyawan dan senantiasa melatih kemampuan mereka, maka akan semakin menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi itu sendiri.

Terdapat beberapa persamaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel pemberdayaan karyawan dan variabel komitmen organisasional. Sementara untuk perbedaannya adalah alat analisis yang digunakan, lokasi

penelitian, dan adanya penambahan variabel kecerdasan emosional dan variabel kepuasan kerja pada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Berikut beberapa penelitian terdahulu tentang adanya pengaruh antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional yang disajikan dalam Tabel:

Tabel 2.2
Ringkasan Penelitian Terdahulu Pemberdayaan Karyawan terhadap
Komitmen organisasional

No	Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Objek Penelitian	Metode/ Variabel Penelitian	Hasil
5	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment</i>	242 karyawan yang bekerja dibagian administrasi dan pelayanan akademik di Universitas Utara Malaysia	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan Karyawan (Men, 2010) - Teamwork (Shanahan et al, 2007) - Pelatihan Karyawan (Schmidt, 2004) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional (Mowday, Steers, and Porter, 1979) 	Ada pengaruh positif dan signifikan antara pemberdayaan karyawan, teamwork, dan pelatihan karyawan terhadap komitmen organisasional
6	<i>Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in</i>	148 karyawan yang bekerja di Civil Aviation Authority pada kota Islamabad, Lahore, Karachi	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja (Schriesheim dan Tsui, 1980) - Keadilan organisasi 	Ada kolerasi yang kuat antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Serta ada pengaruh yang signifikan yang dilakukan keadilan organisasi, dan pemberdayaan karyawan terhadap

	<i>semi-government organizations of Pakistan</i>		(Parker, Baltes, and Christiansen, 1997) - Pemberdayaan karyawan (Spreitzer, 1995) Dependen: - Komitmen organisasional (Mowday et al., 1982)	komitmen organisasional.
7	<i>Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools</i>	983 guru dari 25 middle schools dan 27 high schools di bagian tengah dan utara negara israel	Kuantitatif/ Independen: - Pemberdayaan karyawan (Short & Rinehart, 1992) Dependen: - Komitmen organisasional (Mowday et al. 1979) - Komitmen profesional (Lodahl and Kejner, 1965) - Organizational citizenship behavior (Somech & Drach Zahavy, 2000)	Ada pengaruh positif dan signifikan dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Pemberdayaan karyawan juga mempengaruhi komitmen profesional secara positif dan signifikan. Dan organizational citizenship behavior mampu mempengaruhi komitmen organisasional dan komitmen profesional secara positif.
8	<i>The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment</i>	276 karyawan berasal dari Guilan University dan Islamic Azad	Kuantitatif/ Independen: - Pemberdayaan karyawan (Tulloch, 1993) Dependen:	Ada pengaruh yang terjadi secara positif dan signifikan yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional di

		University di Iran	- Komitmen organisasional (Allen and Meyer, 1990)	Guilan University dan Islamic Azad University.
9	<i>an Exmination of the Relationship between Empowerment and Organizational Commitment (Case Study Kurdistan Province Electric Staff)</i>	126 karyawan yang bekerja di perusahaan elektronik di provinsi kurdistan	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan karyawan (Robbins al el, 2002.Spreitzer ,1990) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional (Allen dan Meyer, 1990) 	Ada pengaruh positif dan signifikan terjadi pada pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional di perusahaan elektronik yang ada di provinsi kurdistan.
10	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen organisasional di Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar	55 karyawan yang bekerja di Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan Karyawan (Wibowo, 2011) - Kepuasan Kerja (Spector, 1997) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional (Allen dan Meyer, 1997) 	Adanya pengaruh yang terjadi secara signifikan dan positif antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasional.
11	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Persepsi Keadilan Organisasi dan Komitmen organisasional (studi kasus pada Badan	85 karyawan yang bekerja di pada Badan Lingkungan Hidup (BLH) Kabupaten Gianyar, Bali	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan Karyawan (Wibowo, 2012) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Persepsi Keadilan 	Ada pengaruh yang terjadi secara positif dan signifikan yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional di Badan Lingkungan Hidup (BLH)

	Lingkungan Hidup (BLH) Kabupaten Gianyar, Bali”		Organisasi (Robbins dan Judge, 2009) - Komitmen organisasional (Wibowo, 2012)	Kabupaten Gianyar, Bali
--	---	--	--	-------------------------

2.2.3. Pengaruh Variabel Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional. Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

12. Seyal dan Afzaal (2013)

Penelitian yang berjudul “*An Investigation of Relationship among Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Evidence from Academics in Brunei Darussalam*”, memiliki tujuan untuk meneliti hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan tidak hanya untuk membangun studi empiris antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional, tetapi juga untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang terjadi. Dengan mengadopsi metode pendekatan kuantitatif, sebanyak 130 kuisisioner disebarkan dengan tingkat pengembalian kuisisioner sebesar 69% (90 kuisisioner) yang dapat di olah datanya berasal dari Universitas Teknik di Brunei Darussalam.

Hasil pengujian data yang dilakukan menggunakan statistik deskriptif, faktor analisis serta analisis korelasi dan regresi dengan

menggunakan SPSS versi 17. Maka di dapatkan informasi bahwa adanya bukti validitas terhadap penelitian terdahulu dalam membangun hubungan positif antar variabel yang digunakan. Artinya, terdapat hubungan yang positif dan kolerasi yang signifikan antara variabel kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Namun, dari tujuh dimensi dalam kecerdasan emosional, hanya dua dimensi yang sangat sesuai dengan kepuasan kerja. Penelitian ini juga merekomendasikan untuk kecerdasan emosional dan kepuasan kerja akan menjadi faktor penting didalam memahami kepuasan kerja dari para staff, karna dapat mendorong staff turnover dan staff satisfaction didalam organisasi.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel kecerdasan emosional, komitmen organisasional, kepuasan kerja. Sementara untuk perbedaanya yaitu lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan, serta penambahan variabel pemberdayaan karyawan pada penelitian yang akan dilakukan.

13. Ealias *et al.* (2012)

Penelitian yang berjudul *“Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational Study”*, mempunyai tujuan untuk menguji hubungan yang terjadi antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, serta penelitian ini juga dimaksudkan untuk mencoba menganalisis bagaimana sebuah penunjukan, pengalaman, dan status perkawinan

seorang karyawan dapat mempengaruhi kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan elektronik internasional yang telah beroperasi di India. Menggunakan metode deskriptif yaitu dengan mengumpulkan data untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, penelitian ini mempunyai 208 responden dengan 144 responden telah menikah dan 64 responden belum menikah, dan sekitar 69% responden telah bekerja di perusahaan selama lebih dari 3 tahun.

Hasil pengujian data dengan menggunakan SPSS terhadap kuisioner yang telah disebarkan kepada 208 responden ditemukan informasi bahwa adanya hubungan yang positif yang sangat tinggi dan signifikan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Namun, dalam uji ini ditemukan juga bahwa penunjukan terhadap seorang karyawan ternyata tidak mempengaruhi kepuasan kerja dan kecerdasan emosional, tetapi pengalaman dan status pernikahan yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dua konsep tersebut, yaitu terhadap kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Peneliti menyarankan bahwa kepuasan kerja menjadi suatu komponen integral dan menjadi elemen penting didalam menjalin hubungan karyawan dan manajemen, maka harus ada langkah konkrit yang diberikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Serta, lebih ditekankan bahwa emosi menjadi sesuatu yang penting untuk seorang karyawan karna dapat memberikan energi dan mampu mengarahkan perilaku karyawan itu sendiri, maka perlu digunakan

ditempat kerja untuk memberikan promisi, evaluasi, rekrutmen terhadap karyawan dengan memberikan tes kecerdasan emosional.

Ada beberapa persamaan yang ditemukan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Perbedaan yang dimiliki yaitu lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan, serta adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan, yaitu variabel pemberdayaan karyawan, dan komitmen organisasional.

14. Yahyazadeh (2012)

Penelitian yang berjudul *“Teachers' Emotional Intelligence and Its Relationship with Job Satisfaction”*, bertujuan untuk menguji hubungan yang terjadi antar kecerdasan emosional guru dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan di 10 sekolah menengah di Iran, melibatkan sekitar 177 guru untuk menjadi responden. Menggunakan analisis uji T, dijelaskan bahwa 81,9% para guru adalah bergelar sarjana, dan sebesar 18,1% guru adalah bergelar master.

Hasil pengujian data yang dilakukan dengan alat analisis SPSS ditemukan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja untuk seorang guru di 10 sekolah menengah di Iran. Namun terdapat perbedaan yang signifikan antara guru yang bergelar sarjana dan guru bergelar master terhadap kecerdasan emosional. Dengan hasil analisis tersebut, peneliti

merekomendasikan kepada kementerian pendidikan untuk melakukan beberapa program pelatihan terhadap guru dalam rangka guna meningkatkan kecerdasan emosional terhadap guru berdasarkan dengan tingkat kepuasan kerja mereka. Tujuannya adalah supaya para guru dapat mengembangkan manajemen yang lebih baik didalam kelas ketika mengajar.

Terdapat persamaan dalam penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel kecerdasan emosional, kepuasan kerja. Sementara untuk perbedaanya yaitu lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan, serta penambahan variabel pemberdayaan karyawan, dan variabel komitmen organisasional pada penelitian yang akan dilakukan.

15. Badawy dan Magdy (2015)

Penelitian yang berjudul *“Assessing the Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Faculty Members with Respect to Gender and Age”*, memiliki tujuan untuk mengetahui dampak yang terjadi antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja akamedisi di perguruan tinggi. Penelitian ini dilakukan di Institusi Perguruan Tinggi yang ada di Mesir, dimana sekitar 160 kuisisioner diberikan kepada responden dari fakultas di empat universitas yang berbeda dengan tingkat pengembalian kuisisioner sebesar 62,5% atau 100 kuisisioner. SPSS digunakan dalam pengolahan data dengan alat statistik

standar seperti kolerasi karl pearson coefficient, uji t, dan analisis regresi. Sampel yang telah dikumpulkan menunjukkan perbandingan bahwa sebanyak 35% responden merupakan laki-laki, dan 65% responden merupakan perempuan, dimana 30% responden usianya berada diatas 35 tahun, dan 70% responden berusia dibawah 35 tahun. Semua responden berasal dari akademisi dengan 45% bergelar sarjana, 28% bergelar master, dan 27% bergelar PhD.

Hasil pengujian data ditemukan informasi bahwa kecerdasan emosional tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Temuan lain juga mengungkapkan jika jenis kelamin tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kedua variabel yang di uji yaitu kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Namun, dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki usia lebih tua ternyata mempunyai tingkat kecerdasan emosional lebih tinggi dibandingkan karyawan yang lebih muda. Sementara usia memiliki temuan campuran terhadap kepuasan kerja, yaitu untuk generasi muda, usia memiliki hubungan yang signifikan dan positif, sedangkan untuk generasi tua memiliki hubungan yang tidak signifikan dan negatif.

Adapun beberapa persamaan yang ditemukan dari penelitian yang telah dilakukan terhadap penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel kecerdasan emosional dan variabel kepuasan kerja. Sementara untuk perbedaanya adalah alat analisis yang digunakan, lokasi penelitian, dan penambahan variabel pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional pada penelitian selanjutnya.

Berikut beberapa penelitian terdahulu tentang adanya pengaruh antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja yang disajikan dalam Tabel:

Tabel 2.3
Ringkasan Penelitian Terdahulu Kecerdasan Emosional terhadap
Kepuasan Kerja

No	Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Objek Penelitian	Metode/ Variabel Penelitian	Hasil
12	<i>An Investigation of Relationship among Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Evidence from Academics in Brunei Darussalam</i>	90 staff yang bekerja di Universitas Teknik di Brunei Darussalam	Kuantitatif/ Independen: - Kecerdasan Emosional (Palmer and Stough, 2010) - Komitmen organisasional (Allen and Meyer, 1990) Dependen: - Kepuasan Kerja (Hackman and Oldman's, 1975)	Ada pengaruh positif dan signifikan yang terjadi dalam hubungan antara kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja.
13	<i>Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational Study</i>	208 karyawan yang bekerja di perusahaan elektronik internasional di India	Kuantitatif/ Independen: - Kecerdasan emosional (Goleman, 2003;1997) Dependen: - Kepuasan kerja (Spector, 1997)	Ada hubungan positif dan signifikan yang terjadi antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Namun, dalam penunjukkan karyawan ternyata tidak mempengaruhi kepuasan kerja dan kecerdasan emosional seorang karyawan.
14	<i>Teachers' Emotional Intelligence and Its Relationship with Job Satisfaction</i>	177 guru yang berasal dari 10 sekolah menengah di Iran	Kuantitatif/ Independen: - Kecerdasan emosional (Boyatzis,	Ada pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Namun, ada perbedaan signifikan

			Goleman, and Rhee, 2000) Dependen: - Kepuasan kerja (Landy, Shankster, & Kohler, 1994)	terhadap kecerdasan emosional seorang guru yang bergelar sarjana, dan master.
15	<i>Assessing the Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Faculty Members with Respect to Gender and Age</i>	100 karyawan yang berasal dari fakultas di empat universitas berbeda di Mesir	Kuantitatif/ Independen: - Kecerdasan emosional (Schutte et al. 1998) Dependen: - Kepuasan kerja (Brayfield and Rothe, 1951; Krishnakuma 2008)	Dijelaskan bahwa kecerdasan emosional tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Dijelaskan juga bahwa jenis kelamin tidak dapat mempengaruhi kedua variabel yaitu kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Namun, berdasarkan tingkat usia, karyawan yang memiliki usia lebih tua mempunyai tingkat kecerdasan emosional lebih tinggi daripada usia lebih muda.

2.2.4. Pengaruh Variabel Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

16. Raza *et al.* (2015)

Penelitian yang berjudul “*Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan*”, bertujuan untuk mengetahui dampak yang terjadi antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan di sektor perbankan yang ada di Pakistan, menggunakan teknik convenience sampling terhadap para karyawan perbankan untuk menjadi

sampel. Menggunakan analisis SPSS dengan teknik analisis deskriptif, analisis korelasi, analisis regresi, dan analisis reliabilitas peneliti mencari data dengan memberikan kuisioner kepada 50 responden dari perbankan yang ada di Pakistan. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa 75% responden merupakan laki-laki, sementara 25% responden sisanya adalah perempuan.

Hasil pengujian data yang dilakukan ditemukan hasil bahwa adanya hubungan positif dan signifikan yang terjadi antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja di perbankan yang ada di Pakistan. Dimana dalam analisis reliabilitas ditemukan bahwa dari kedua konsep (pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja) memiliki nilai sebesar 0,8. Sementara pada analisis korelasi didapatkan koefisien korelasi sebesar 0,561 yang menunjukkan adanya saling ketergantungan terhadap kedua variabel penelitian. Ini mengartikan bahwa semakin tinggi pemberdayaan terhadap karyawan maka kepuasan kerja dari para karyawan secara langsung juga akan meningkat.

Persamaan yang ditemukan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja didalam penelitian. Sementara untuk perbedaannya adalah alat analisis yang digunakan, lokasi penelitian, dan adanya penambahan variabel kecerdasan emosional, dan komitmen organisasional pada penelitian selanjutnya.

17. Surekha dan Singh (2016)

Penelitian yang berjudul *“Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry”*, bertujuan untuk mengungkapkan hubungan yang terjadi antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan di perusahaan industri IT di India, melibatkan setidaknya 475 karyawan untuk menjadi sampel dari lima perusahaan industri IT terbaik yang ada di India. Menggunakan alat analisis SPSS, penelitian ini melakukan pengumpulan data dengan cara memberikan kuisioner yang terdiri dari 45 pertanyaan kepada para responden. Dimana, kuisioner yang disebarkan didalamnya dibagi menjadi tiga bagian yaitu yang pertama berdasarkan demografis (jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan, pendapatan, dan pengalaman), sementara yang kedua berkaitan dengan pemberdayaan karyawan, dan terakhir berkaitan dengan kepuasan kerja. Ditemukan hasil berdasarkan analisis demografis bahwa sebanyak 365 responden adalah laki-laki, dan 110 responden adalah perempuan dari total 475 responden. Serta usia rata-rata dari para responden baik laki-laki maupun perempuan berkisar antara 25 sampai 45 tahun.

Hasil pengujian data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan yang terjadi antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja. Namun, berdasarkan faktor demografis, ada perbedaan yang signifikan yang terjadi didalam pemberdayaan karyawan berdasarkan usia, pendidikan, dan pengalaman.

Tetapi, tidak ada perbedaan yang terjadi berdasarkan jenis kelamin, status perkawinan, dan pendapatan dalam hal pemberdayaan karyawan di perusahaan industri IT yang diteliti. Begitu juga dengan kepuasan kerja ternyata mempunyai perbedaan yang signifikan berdasarkan tingkat usia, status perkawinan, pendidikan, dan pengalaman, tetapi berdasarkan jenis kelamin, dan pendapatan tidak ada perbedaan secara signifikan yang terjadi pada kepuasan kerja para karyawan industri IT di India. Peneliti merekomendasikan kepada perusahaan industri IT, yaitu dengan menyadari akan peran penting dari pemberdayaan terhadap karyawan secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Serta, peneliti juga mengharapkan adanya penelitian yang lebih lanjut dengan berbagai tingkat dan ukuran sampel yang lebih besar, dan faktor demografis yang digunakan harus lebih bervariasi.

Beberapa persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, penggunaan variabel pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Sementara untuk perbedaannya seperti lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan dan adanya penambahan variabel kecerdasan emosional dan komitmen organisasional pada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

18. Sobhani (2016)

Penelitian yang berjudul *“Investigating the Impact of Employee’s Empowerment on Their Job Satisfaction (Case Study: Tejarat Bank, West*

Azerbaijan Province, Iran)”, dimana penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak yang terjadi dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan pada Tejarat Bank, yang terletak di provinsi azerbaijan barat, Iran, dan populasi yang dari penelitian ini adalah para karyawan bank tersebut. Menggunakan metode kuantitatif, SPSS 18 menjadi alat analisis yang digunakan dalam penelitian. Sementara dalam pengambilan sampel, dilakukan pengelompokkan sampel dengan memilih wilayah urmia, mahabad, dan kota khoy dengan volume sampel sebesar 205 individu. Kuisisioner digunakan untuk dapat mengukur variabel dalam penelitian, dan ditemukan 0,792 untuk pemberdayaan karyawan, dan 0,853 untuk kepuasan kerja menggunakan cronbach’s alpha coefficient.

Hasil pengujian data ditemukan informasi bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Ini terbukti dimana kompetensi perasaan memiliki efek terhadap kepuasan kerja para karyawan di Tejarat Bank. Maka, peneliti mengusulkan untuk mencapai tujuan tersebut, sebaiknya perusahaan dapat mengadopsi kebijakan baru, seperti mendelegasikan manajemen kepada karyawan, memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk terlibat dalam perencanaan strategis perusahaan di masa mendatang.

Ada beberapa persamaan yang ditemukan dalam penelitian yang telah dilakukan terhadap penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja.

Sementara untuk perbedaannya seperti lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan, dan penambahan variabel kecerdasan emosional dan komitmen organisasional pada penelitian selanjutnya.

19. Al-Ababneh *et al.* (2017)

Penelitian yang berjudul “*The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Jordan*”, bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan di hotel bintang lima di Yordania ini, melibatkan sekitar 323 karyawan yang dipilih secara acak di 12 hotel bintang lima di yordania. Dengan metode analisis SPSS penelitian ini menyebarkan kuisioner dengan 52 item pertanyaan untuk pengumpulan data yang kemudian digunakan untuk mengukur tingkat pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja para karyawan. Kuisioner yang disebarkan kepada 323 karyawan hotel ternyata memiliki tingkat pengembalian kuisioner sebesar 56% (186 kuisioner) yang dapat digunakan untuk pengolahan data. Dari 186 responden ditemukan sebanyak 92% responden adalah laki-laki, dan 8% responden sisanya adalah perempuan.

Hasil pengujian data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Hasil lain juga mengkonfirmasi bahwa analisis faktor tunggal baik structural

empowerment maupun psychological empowerment, sama-sama memiliki pengaruh individual yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun jika keduanya digabungkan akan lebih memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja para karyawan hotel bintang lima di Yordania. Diakhir penelitian, peneliti mengungkapkan bahwa hasil penelitian ini mampu mendukung dan menjembatani kesenjangan yang terjadi antara literatur pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja.

Beberapa persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, penggunaan variabel pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja. Sementara untuk perbedaanya seperti jumlah sampel yang digunakan, lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan dan adanya penambahan variabel kecerdasan emosional dan komitmen organisasional pada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

20. Hermawan (2008)

Penelitian yang berjudul “Ananlisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja di PT SDV LOGISTIC”, bertujuan untuk mengetahui hubungan yang terjadi antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada pt sdv logistic. Pengambilan sampel dilakukan mulai oktober 2012 sampai januari 2013 dengan teknik pengambilan sampel menggunakan convenience sampling dengan jumlah sampel sebanyak 50 sampel yang merupakan karyawan

tetap. Menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dimana analisis deskriptif mengungkapkan bahwa sebanyak 48% responden adalah laki-laki, dan 52% responden merupakan perempuan, dengan usia dari para responden berkisar antara 20 sampai 35 tahun. Tingkat pendidikan para responden terbagi menjadi tiga, yaitu sebanyak 31 responden memiliki tingkat pendidikan sarjana, 12 responden memiliki tingkat pendidikan diploma, dan sisanya tingkat pendidikan sekolah menengah umum.

Hasil pengujian data yang dilakukan menggunakan SPSS mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja para karyawan pt sdv logistic. Dimana dari hasil analisis regresi berganda menunjukkan angka sebesar 20,2% yang artinya bahwa variabel pemberdayaan karyawan dapat menjelaskan variabel peningkatan kepuasan kerja. Namun, dari hasil uji T ditemukan bahwa model variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen, akan tetapi secara simultan dengan uji F diperoleh hasil berpengaruh secara positif.

Terdapat beberapa persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penggunaan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Sementara untuk perbedaannya adalah lokasi penelitian, dan alat analisis yang digunakan.

21. Lodjo (2013)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan, dan Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja”, memiliki tujuan untuk melakukan analisis baik secara simultan ataupun parsial antara pengaruh pelatihan, pemberdayaan, efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan di PT. PLN wilayah suluttenggo manado. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 127 orang. Sementara, untuk sampel yang digunakan dalam penelitian ini bersifat random sampling menggunakan rumus Slovin maka jumlah sampel yang diteliti sebanyak 96 orang.

Hasil pengujian data yang dilakukan dengan SPSS ditemukan hasil yang menyatakan bahwa pelatihan, pemberdayaan, dan efikasi diri secara bersamaan dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Sementara hasil lain menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, yang artinya variabel pemberdayaan merupakan variabel yang lemah. Peneliti merekomendasikan beberapa saran terhadap perusahaan yang diteliti seperti perusahaan harus lebih memperhatikan tentang pemberdayaan karyawan agar terciptanya kepuasan kerja pada perusahaan, dan perusahaan harus mampu meningkatkan intensitas pelatihan dan efikasi diri karyawan agar meningkatkan kemampuan para karyawan sehingga akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan beberapa persamaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penggunaan variabel pemberdayaan karyawan dan

kepuasan kerja. Sementara untuk perbedaannya seperti lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan, dan adanya penambahan variabel kecerdasan emosional, komitmen organisasional pada penelitian selanjutnya.

Berikut beberapa penelitian terdahulu tentang adanya pengaruh antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja yang disajikan dalam Tabel:

Tabel 2.4
Ringkasan Penelitian Terdahulu Pemberdayaan Karyawan terhadap
Kepuasan Kerja

No	Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Objek Penelitian	Metode/ Variabel Penelitian	Hasil
16	<i>Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan</i>	50 karyawan di perusahaan perbankan yang ada di Pakistan	Kuantitatif/ Independen: - Pemberdayaan karyawan Spreitzer, 1995). Dependen: - Kepuasan kerja (Taylor, & Bowers, 1972)	Ada pengaruh positif dan signifikan yang terjadi pada pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja para karyawan di perbankan.
17	<i>Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry</i>	475 karyawan yang bekerja di perusahaan industri IT, India	Kuantitatif/ Independen: - Pemberdayaan karyawan (Spreitzer, 1995) Dependen: - Kepuasan kerja (Hersey and Blanchard, 1989)	Ada pengaruh positif dan signifikan yang terjadi pada pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja. Namun, berdasarkan faktor demografis, ada perbedaan yang signifikan yang terjadi didalam pemberdayaan karyawan berdasarkan usia, pendidikan, dan pengalaman.

18	<i>Investigating the Impact of Employee's Empowerment on Their Job Satisfaction (Case Study: Tejarat Bank, West Azerbaijan Province, Iran)</i>	205 karyawan yang bekerja di Tejarat Bank di provinsi azerbaijan barat, Iran	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan karyawan (Spreitzer, 1995) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (Weiss et al, 1967) 	Dikonfirmasi bahwa ada pengaruh hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.
19	<i>The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Jordan</i>	186 karyawan yang bekerja pada 12 hotel bintang lima di Jordan	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan karyawan (Spreitzer's, 1995; Hayes, 1994) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (Spector, 1985) 	Ada pengaruh positif dan signifikan yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja
20	Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja di PT SDV LOGISTIC	50 karyawan yang bekerja di Pt Sdv Logistic	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan Karyawan (Newstrom dan Davis, 2002) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja (Kreitner dan Kinicki, 2010) 	Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Ini terbukti dari hasil sebesar 20,2% yang artinya pemberdayaan karyawan dapat menjelaskan peningkatan kepuasan kerja
21	Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan, dan Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja	96 karyawan yang bekerja di Pt. Pln Wilaya Sulutenggo, Manado	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan (Moekijat, 1991) 	Ditemukan hasil bahwa pemberdayaan karyawan ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

			<ul style="list-style-type: none"> - Pemberdayaan Karyawan (Khan, 1997) - Efikasi Diri (Bandura, dalam Lazarus et.al., 1980) <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Kerja (As'ad, 2003) 	
--	--	--	---	--

2.2.5. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Selain *Kecerdasan Emosional* dan *Pemberdayaan Karyawan* yang dapat mempengaruhi Komitmen organisasional, variabel Kepuasan Kerja juga mempengaruhi Komitmen organisasional. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian berikut, yaitu :

22. Gulleryuz *et al.* (2008)

Penelitian yang berjudul “*The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey*” bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh yang terjadi antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pada perawat serta guna mengetahui pengaruh dari peran kepuasan kerja sebagai mediasi antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan di salah satu Teaching Hospital yang berada di Turki. Dalam proses pengumpulan data, peneliti membagikan kepada para perawat yang terdapat di teaching hospital, sekitar 550 kuisioner yang berisi 45 item pertanyaan yang berisi

berkaitan dengan kecerdasan emosional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Jumlah kuisioner yang kembali ada sebanyak 275 kuisioner dan 8 kuisioner tidak lengkap serta ada sebanyak 267 kuisioner di isi lengkap dengan tingkat respon sebesar 48,5%.

Dalam penelitian ini, data di analisis menggunakan SPSS dan AMOS 5.0. ada sebanyak 16 item pertanyaan yang di analisis yang berhubungan dengan kecerdasan emosional dengan menggunakan empat dimensi sebagai indikator, yaitu Self Emotion Appraisal (SEA), Other's Emotion Appraisal (OEA), Regulation of Emotion (ROE), Use of Emotion (UOE). Sementara terdapat 14 item pertanyaan yang menyangkut tentang kepuasan kerja, dan disini kepuasan kerja menggunakan dua dimensi sebagai indikator dalam penelitian ini, yaitu External Job Satisfaction (EJS), dan Internal Job Satisfaction (IJB).

Hasil dari pengujian data yang dilakukan menunjukkan bahwa perawat yang menjadi responden memiliki usia kisaran dari 21 sampai 63 tahun, dimana terdapat 50,6% telah menikah sementara 39,7% telah memiliki setidaknya satu anak. Hasil lain menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Ditemukan juga hubungan positif yang terjadi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Namun sebaliknya, ketika kepuasan kerja dikendalikan, maka hubungan secara parsial antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional menjadi tidak signifikan. Penelitian yang telah dilakukan juga memberitahukan

bahwa tidak semua dimensi yang menjadi indikator dalam kecerdasan emosional dapat berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional ataupun kepuasan kerja. Temuan terakhir mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan mediator antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional.

Ada beberapa persamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan di teliti, yaitu penggunaan Intellegence Emotional sebagai variabel independen, kemudian terdapat Organizational Commitment sebagai variabel dependen, dan terakhir Job Satisfaction sebagai variabel intervening/mediator. Sementara perbedaan yang terdapat didalam penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan alat analisis data, dan lokasi tempat penelitian, dan penambahan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen.

23. Azeem dan Akhtar (2014)

Penelitian yang berjudul “*Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia*”, memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan yang terjadi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional para karyawan yang bekerja di sektor publik saudi arabia. Penelitian ini juga melibatkan variabel demografis (Usia dan masa kerja), untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Mengadopsi teknik deskriptif, penelitian ini

mendistribusikan kuisioner yang berisi 75 item pertanyaan kepada lebih dari 7 organisasi pada sektor publik yang berada di kota Yanbu. Jumlah kuisioner yang kembali dan yang akan diolah datanya sebanyak 210 kuisioner. *Correlation coefficient* dan *multiple regression analyses* digunakan untuk melakukan analisis data.

Hasil pengujian data yang telah dilakukan, didapatkan informasi bahwa adanya pengaruh yang signifikan dan positif yang terjadi pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan. Sementara temuan selanjutnya menjelaskan bahwa dari variabel demografis yang digunakan (Usia dan masa kerja), hanya masa kerja yang memiliki hubungan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini terbukti karena pengalaman di masa kerja dengan komitmen pada organisasi ternyata bisa meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Ada beberapa persamaan yang ditemukan dari penelitian ini terhadap penelitian yang akan dilakukan, yaitu penggunaan variabel kepuasan kerja, dan variabel komitmen organisasional. Sementara perbedaan ditemukan pada lokasi penelitian, dan adanya penambahan variabel pemberdayaan karyawan, dan kecerdasan emosional pada penelitian selanjutnya.

24. Auda (2016)

Penelitian yang berjudul *“Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen organisasional melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Bank DKI Kantor Cabang Surabaya”*, meliki

tujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang terjadi pada kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional serta mengetahui peran dari kepuasan kerja sebagai mediasi antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan di Bank DKI kantor cabang surabaya menggunakan data primer yang didapatkan dari hasil penyebaran kuisioner kepada para responden yang merupakan karyawan dari Bank DKI kantor cabang surabaya. Dengan penyebaran kuisioner kepada 73 responden secara langsung, kuisioner yang kembali sebanyak 64 kuisioner yang kemudian akan di olah datanya menggunakan alat bantu analisis berupa PLS (Partial Least Square), dan SEM (Structural Equation Modeling). Berdasarkan 64 kuisioner yang diterima, responden tergolong menjadi dua dimana 79,7% (51 karyawan) adalah laki-laki, dan 20,3% (13 karyawan) adalah perempuan.

Hasil pengujian data yang telah dilakukan, ditemukan informasi yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kemudian kecerdasan emosional juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional secara signifikan. Temuan lain juga menjelaskan bahwa ada pengaruh tidak langsung antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dengan pengaruh nilai koefisien yang lebih besar yaitu 0,499 dari pengaruh langsung antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional sebesar 0,233. Sehingga kepuasan kerja mampu berperan menjadi mediasi antara kecerdasan emosional dan komitmen

organisasional pada perusahaan Bank DKI kantor cabang surabaya. Peneliti mempunyai pandangan bahwa nilai komitmen organisasional akan cukup tinggi apabila para karyawan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi karena akan mengakibatkan meningkatnya nilai kepuasan kerja.

Ada beberapa persamaan yang ditemukan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penggunaan kecerdasan emosional sebagai variabel independen, komitmen organisasional sebagai variabel dependen, kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sementara untuk perbedaannya adalah lokasi penelitian, alat analisis data, dan adanya penambahan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen pada penelitian selanjutnya.

25. Aghdasi, Kiamanesh, dan Ebrahim (2011)

Penelitian yang berjudul *“Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction”* bertujuan untuk mengkaji hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung yang terjadi pada kecerdasan emosional, stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Dalam penelitian ini sampel yang diambil berasal dari salah satu organisasi yang ada di Iran yaitu Kementrian Ilmu Pengetahuan Riset dan Teknologi. Penelitian ini menggunakan metode Path Analysis, serta sampel yang digunakan berasal dari karyawan yang ada didalam organisasi. Sebanyak

234 karyawan yang telah bekerja selama kurang lebih satu tahun menjadi responden dengan cara sampel heterogen, yaitu berdasarkan tingkat pendidikan, kondisi pekerjaan, serta pengalaman dari karyawan yang menjadi responden.

Hasil pengujian data yang dilakukan menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Sementara stres kerja tidak hanya memiliki pengaruh negatif secara langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga memiliki pengaruh negatif secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasional secara kuat. Temuan terakhir menjelaskan bahwa ada peran mediasi yang dilakukan kepuasan kerja dalam pengaruh antara stres kerja terhadap komitmen organisasional, dan ada pengaruh yang tidak signifikan yang terjadi secara tidak langsung antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penggunaan variabel *emotional intelligence* dan *organizational commitment* serta *job satisfaction*. Sementara untuk perbedaan penelitian ini terletak pada adanya variabel lain yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan yaitu *Occupational Stress*, serta lokasi penelitian, serta bentuk organisasi yang menjadi objek penelitian juga berbeda.

26. Gangai dan Agrawal (2015)

Penelitian yang berjudul “*Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance*”, bertujuan untuk mengetahui hubungan yang terjadi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional antara karyawan EN Reality solution Pvt. Ltd. in Lucknow, UP, India. Penelitian yang bersifat deskriptif ini menggunakan kuisioner untuk pengukuran terhadap data, dimana terdapat sebanyak 200 populasi di EN Reality Solution Pvt Ltd, Lucknow, UP, India. Ada sebanyak 50 sampel yang digunakan dari jumlah populasi keseluruhan dengan pembagian 31 laki-laki, dan 19 perempuan. Karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah tingkat manajer, tingkat eksekutif, supervisor, koordinator, dan staff tingkat menengah didalam organisasi.

Hasil pengujian data yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS 16.0, ditemukan informasi bahwa terdapat kolerasi yang signifikan antara faktor-faktor yang ada didalam komitmen organisasional. Tetapi, tidak ada kolerasi signifikan yang terjadi pada kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, melainkan dari tiga dimensi yang digunakan pada komitmen organisasional hanya dua dimensi yang memiliki kolerasi signifikan dengan kepuasan kerja yaitu komitmen normatif dan komitmen continuance. Begitupun dengan dimensi gender (pria dan wanita) tidak memiliki kolerasi yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Peneliti mengungkapkan bahwa temuan dalam penelitian

ini bisa dijadikan sebagai alat yang membantu organisasi dalam perencanaan dan pengembangan strategi untuk meningkatkan komitmen organisasional pada karyawan.

Beberapa persamaan yang ditemukan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasional. Sementara perbedaannya adalah lokasi penelitian, alat analisis yang digunakan, dan adanya penambahan variabel pemberdayaan karyawan dan variabel kecerdasan emosional pada penelitian selanjutnya.

Berikut beberapa penelitian terdahulu tentang adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional yang disajikan dalam Tabel:

Tabel 2.5
Ringkasan Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja terhadap
Komitmen organisasional

No	Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Objek Penelitian	Metode/ Variabel Penelitian	Hasil
22	<i>The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey</i>	267 perawat yang berada di Teaching Hospital, Turki	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional (Mowday et al. 1979; Meyer et al., 2002) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Kecerdasan emosional (Wong and Law 2002) 	Hasil menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, serta ada hubungan positif yang terjadi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hasil terakhir mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan mediator

			Intervening: <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (Hackman and Oldham, 1975:1980) 	antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional
23	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia</i>	210 karyawan yang bekerja pada sektor publik saudi arabia	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (Smith et al, 1969) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional (Mowday et al. 1982) 	Dinyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif yang terjadi pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan.
24	<i>Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen organisasional melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Bank DKI Kantor Cabang Surabaya</i>	64 karyawan yang bekerja pada Bank DKI Kantor Cabang Surabaya	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Kecerdasan emosional (Goleman, 2003) Dependen: <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional (Stazyk et al. dalam Raza et al.2014) Intervening: <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (Smith dalam Aghdasi et al.2011) 	Ada pengaruh yang terjadi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh kecerdasan emosional, serta komitmen organisasional juga dipengaruhi secara langsung dan signifikan oleh kecerdasan emosional. Ada pengaruh tidak langsung yang terjadi antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional yang dilakukan oleh kepuasan kerja sebagai mediasi.
25	<i>Emotional Intelligence and Organizational Commitment Testing the Mediator Role</i>	234 karyawan yang bekerja di Kementrian Ilmu	Kuantitatif/ Independen: <ul style="list-style-type: none"> - Kecerdasan emosional 	Hasil menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap stres kerja,

	<i>of Occupational Stress and Job Satisfaction</i>	Pengetahuan Riset dan Teknologi, Iran.	<p>(Salovey, 1995)</p> <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional (Allen and Mayer, 1987) <p>Intervening:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stres kerja, (Askari Bigdeli 2003) - Kepuasan kerja (Smith et al. 1969) 	kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Serta stres kerja memiliki pengaruh negatif secara langsung terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Untuk kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung kepada komitmen organisasional.
26	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance</i>	50 karyawan EN Reality Solution Pvt. Ltd. in Lucknow, UP, India	<p>Kuantitatif/</p> <p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja (Locke, 1969) <p>Dipenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasional (Allen and Meyer, 1990) 	Ditemukan hasil bahwa tidak ada kolerasi signifikan yang terjadi pada kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, melainkan dari tiga dimensi yang digunakan pada komitmen organisasional hanya dua dimensi yang memiliki kolerasi signifikan dengan kepuasan kerja yaitu komitmen normatif dan komitmen continuance

Dalam penelitian terdahulu, terdapat variabel-variabel penelitian yang memiliki persamaan dan beberapa perbedaan dengan variabel penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan rangkuman teori yang digunakan pada penelitian sebelumnya:

Tabel 2.6
Rangkuman Teori Penelitian Sebeumnya

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitian selanjutnya
Kecerdasan Emosional	Groves et al., (2006)	<i>perception appraisal of emotions, facilitating thinking of emotions, understanding emotion, regulation and management of emotion</i>	Goleman, (2003): <i>self awareness, self regulation, self motivation, empathy, and social skill</i>
	Wong and Law, (2002)	<i>SEA self-emotional appraisal; OEA others' emotional appraisal; ROE regulation of emotion; UOE use of emotion</i>	
	Goleman, (1997, 2003)	<i>self awareness, self regulation, self motivation, empathy, and social skill</i>	
	Salovey, (1995)	<i>emotional attention, emotional clarity, and emotional repair</i>	
Pemberdayaan Karyawan	Short & Rinehart, (1992)	<i>professional growth, status, self efficacy, autonomy, impact</i>	Khan, (1997): <i>Desire, Trust, Confident, Credibility, Accountability, Communication</i>
	Tulloch, (1993)	<i>competence, choice, meaning and impact</i>	
	Spreitzer, (1995)	<i>Meaning, competence, self-determination, impact</i>	
	Robbins al el, (2003)	<i>competence, choice, meaning and impact</i>	
	Khan, (1997)	<i>Desire, Trust, Confident, Credibility, Accountability, Communication</i>	

Komitmen organisasional	Allen and Meyer, (1990; 1997)	<i>Affective, Continuance, Normative Commitment</i>	Allen and Meyer, (1990); <i>Affective Commitmet, Contiuance Commitmet, Normative Commitmet</i>
	Stazyk et al. dalam Raza et al., (2014)	komitmen afektif, normatif, continuance	
	Mowday et al., (1979;1982)	<i>Identification, Involvement, and Loyalty</i>	
Kepuasan Kerja	Luthans, (2006)	pekerjaan itu sendiri, pendapatan atau gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, pengawasan, rekan kerja	Spector, (1997): <i>Kepuasan Intrinsik:</i> Promosi, supervisi, rekan kerja, sifat pekerjaan, kondisi operasional, komunikasi, penghargaan <i>Kepuasan Ekstrinsik:</i> gaji, imbalan kontigensi, penghargaan
	Spector, (1997;1985)	Promosi, supervisi, rekan kerja, sifat pekerjaan, kondisi operasional, komunikasi, gaji, imbalan kontigensi, penghargaan	
	Weiss et al, (1967)	<i>payment, type of job, opportunities for advancement and physical conditions.</i>	
	Smith et al, (1969)	<i>Nature of work; Pay; Supervision; Promotion opportunities; Relationships with co-workers</i>	

Pada penelitian terdahulu, ada beberapa variabel lain yang berpengaruh terhadap variabel Komitmen organisasional dan Kepuasan Kerja didalam suatu perusahaan atau organisasi, yaitu: stres kerja, kecerdasan emosional, pemberdayaan karyawan, self esteem, pelatihan karyawan, teamwork, keadilan organisasi, dan organizational citizenship behavior. Tetapi, sebagian besar hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengambil kesimpulan bahwa ada suatu hubungan yang positif dan signifikan yang terjadi terhadap variabel komitmen organisasional dan variabel kepuasan kerja pada suatu hubungan yang berbeda-

beda. Maka, didalam penelitian yang akan dilakukan selanjutnya, peneliti akan melakukan investigasi kepada variabel sebelumnya, yaitu dengan menambahkan variabel kecerdasan emosional sebagai variabel independen, kemudian meletakkan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel independen, variabel komitmen organisasional sebagai variabel dependen, dan terakhir menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dalam penelitian ini juga akan dilakukan analisis jalur untuk mengetahui secara pasti tentang pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Sementara, untuk objek penelitian selanjutnya berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Dimana sebagian besar objek penelitian terdahulu dilakukan menggunakan suatu gabungan dari beberapa sampel perusahaan dengan berbagai karakteristik yang berbeda (rumah sakit, lembaga pemerintah, institusi pendidikan, hotel, IT, bank), sementara untuk penelitian kali ini akan berfokus pada karyawan di sebuah Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta. Meskipun terdapat beberapa penelitian yang telah menguji pengaruh variabel dalam penelitian ini, tetapi peneliti akan melakukan pengujian penelitian pada karyawan di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta dengan berbagai perbedaan seperti, model, struktur, dan kebijakan didalamnya yang cenderung berbeda.

Adapun pada penelitian selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu pada variabel Kecerdasan Emosional menggunakan teori Goleman (2003), Pemberdayaan Karyawan menggunakan teori Khan (1997), Kepuasan Kerja

menggunakan teori Spector (1997), dan Komitmen organisasional menggunakan teori Allen dan Mayer (1990).

Maka Penelitian ini berbeda dari penelitian – penelitian sebelumnya, karena dalam penelitian ini akan menggabungkan 4 variabel (*kecerdasan emosional, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja*) dalam satu penelitian. Tentunya, penelitian ini diharapkan bisa memberikan pembaharuan dalam melihat hubungan antar keempat variabel tersebut.

2.3. Hubungan Antar Variabel Penelitian dan Hipotesis

2.3.1. Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional

Kecerdasan emosional diprediksi mempunyai pengaruh pada komitmen organisasional. Hal ini berkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Karambut (2012), menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan yang tinggi antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Sarawati dan Johar (2014), yang menemukan hubungan secara positif dan signifikan antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional. Alavi *et al* (2013), dalam penelitiannya juga didapatkan hasil yang memiliki korelasi yang signifikan dan positif yang dilakukan kecerdasan emosional terhadap tiga dimensi dari komitmen organisasional. Temuan terakhir yang dilakukan oleh Shafiq dan Rana (2016), menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan yang

terjadi pada kecerdasan emosional terhadap komitmen afektif, kecerdasan emosional terhadap komitmen normatif, sementara ada hubungan yang tidak terlalu signifikan antara kecerdasan emosional terhadap komitmen continuance.

Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebuah hipotesis, yaitu:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional

2.3.2. Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional

Pemberdayaan karyawan diprediksi mempunyai pengaruh pada komitmen organisasional. Hal ini berkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

Penelitian yang telah dilakukan oleh Goudarzavand dan Kheradmand (2013), menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Bogler dan Somech (2004), yang mendapatkan hasil bahwa pemberdayaan karyawan mampu mempengaruhi dimensi komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen continuance secara positif dan signifikan. Hanasyha (2016), telah melakukan penelitian dan ditemukan hasil yang menyatakan bahwa ada korelasi secara signifikan yang tinggi antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan

oleh Fitrah, dan Sudibya (2015), menemukan hasil yang dimana menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan mampu berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Karim dan Rehman (2012), yang menemukan hasil bahwa ada hubungan kolerasi yang kuat antara pemberdayaan karyawan terhadap masing-masing dimensi dari komitmen organisasional. Begitupula dengan penelitian dari Jafari *et al* (2013), menemukan bahwa terjadi hubungan positif dan signifikan yang tinggi dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebuah hipotesis, yaitu:

H2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional

2.3.3. Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosional diprediksi mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja. Hal ini berkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

Penelitian yang dilakukan oleh Ealias *et al* (2012), menemukan bahwa kecerdasan emosional mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hubungan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Yahyazadeh (2012), yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan memiliki signifikan yang tinggi dari kecerdasan emosional

terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Seyal dan Afzaal (2013), menemukan bahwa dimensi dari kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ketiga hasil penelitian tersebut memiliki hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Badawy dan Magdy (2015), yang menemukan hasil bahwa kecerdasan emosional tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebuah hipotesis, yaitu:

H3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja

2.3.4. Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Pemberdayaan Karyawan diprediksi mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja. Hal ini berkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

Penelitian yang dilakukan oleh Surekha dan Singh (2016), menemukan hasil bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan memiliki tingkat signifikan yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Sobhani (2016), juga menemukan hasil yang menyatakan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Ababneh *et al* (2017), yang menemukan

adanya hubungan positif dengan tingkat signifikan yang tinggi antara pemberdayaan karyawan terhadap dimensi kepuasan kerja itu sendiri. Lebih lanjut hasil penelitian yang dilakukan oleh Lodjo (2013), didapatkan hasil yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Hermawan (2008), menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Reza *et al* (2015), menjelaskan bahwa semakin tinggi pemberdayaan yang dilakukan kepada karyawan maka kepuasan kerja dari karyawan juga secara langsung akan meningkat. Maka, dapat di artikan bahwa ada hubungan positif dan signifikan yang terjadi antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebuah hipotesis, yaitu:

H4: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja

2.3.5. Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja diprediksi mempunyai pengaruh pada komitmen organisasional. Hal ini berkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

Penelitian yang telah dilakukan oleh Gangai dan Agrawal (2015), menemukan bahwa terdapat kolerasi yang signifikan yang dilakukan

kepuasan kerja terhadap dimensi komitmen organisasional yaitu komitmen normatif dan komitmen continuance. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Azeem dan Akhtar (2014), ditemukan hasil yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Gulleryuz *et al* (2008), dalam penelitian yang telah dilakukan ditemukan hasil yang mengatakan bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi komitmen organisasional secara positif dan tingkat signifikan yang tinggi.

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Karim dan Rehman (2012), menemukan hasil dimana kepuasan kerja secara positif dan secara konsisten mampu mempengaruhi komitmen organisasional para karyawan. Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebuah hipotesis, yaitu:

H5: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

2.3.6. Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosional diprediksi mempunyai pengaruh pada komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Hal ini berkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

Penelitian yang telah dilakukan oleh Gulleryuz *et al* (2008), menemukan hasil bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, dan ketika kepuasan kerja dikendalikan maka ditemukan hubungan yang secara parsial

antara kecerdasan emosional dengan komitmen organisasional menjadi tidak signifikan. Begitupula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Auda (2016), ditemukan hasil yang ternyata kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Serta ada pengaruh secara tidak langsung antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Aghdasi, Kiamanesh, dan Ebrahim (2011), dalam penelitian yang telah dilakukan ditemukan hasil bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja dinyatakan mampu menjadi mediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebuah hipotesis, yaitu:

H6: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

2.3.7. Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional melalui

Kepuasan Kerja

Pemberdayaan karyawan diprediksi mempunyai pengaruh pada komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Hal ini berkaitan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

Penelitian yang telah dilakukan oleh Bogler dan Somech (2004), menemukan bahwa beberapa dimensi dari pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian lain yang telah dilakukan oleh Azeem dan Akhtar (2014), menemukan bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi komitmen organisasional secara positif dan signifikan. Hasil ini didukung oleh Gangai dan Agrawal (2015), yang menemukan adanya kolerasi positif dan signifikan yang dilakukan oleh kepuasan kerja terhadap tiga dimensi komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen normative, dan komitmen continuance.

Sehingga berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebuah hipotesis, yaitu:

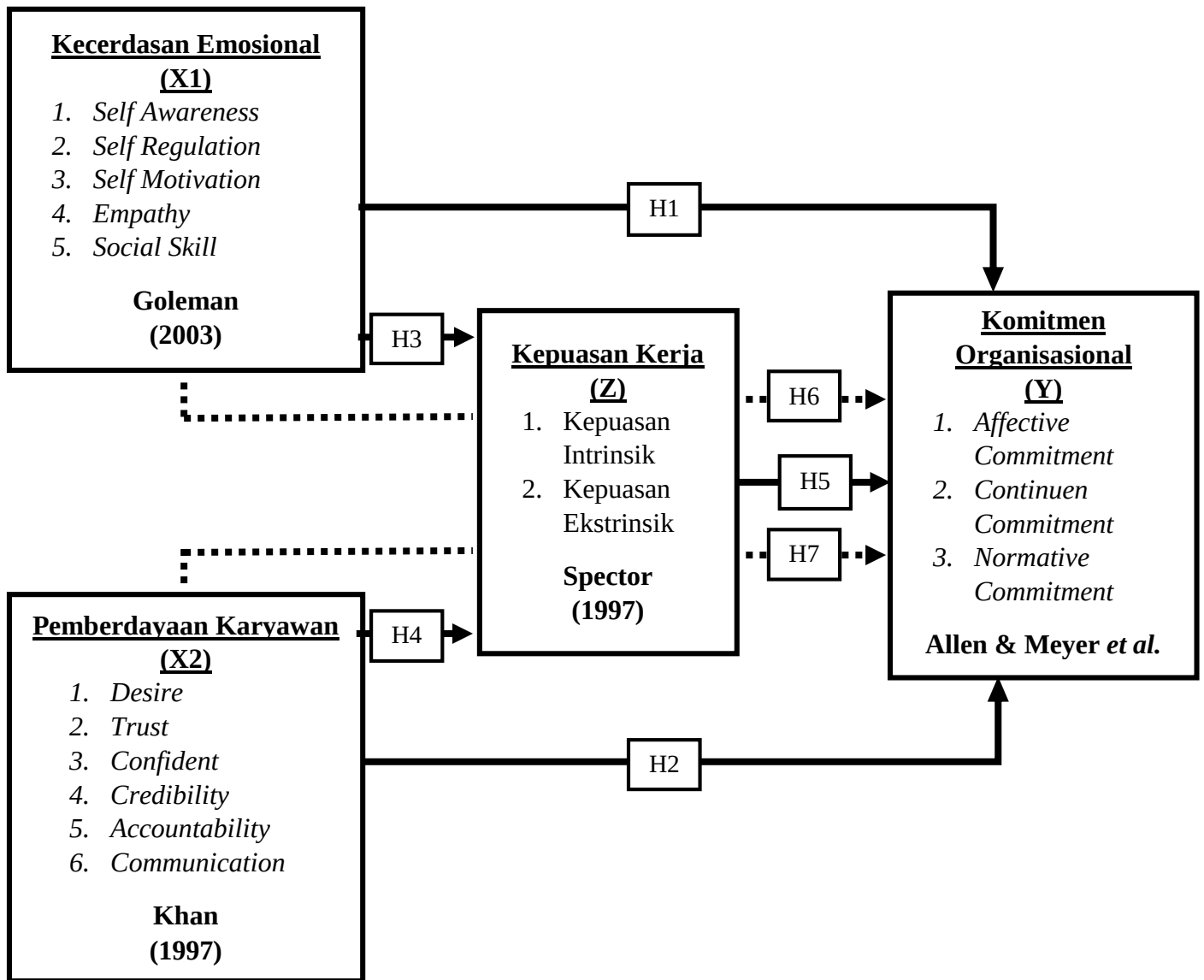
H7: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

2.4. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka teoritis sendiri adalah sebuah hubungan dari setiap variable yang telah disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Menurut Sugiyono (2011), fungsi dari kerangka teoritis sendiri adalah sebagai model penelitian, sehingga sebuah penelitian yang akan dilakukan menjadi lebih mudah dalam menganalisis data penelitian tersebut.

Berdasarkan penelitian-penelitian dan teori-teori terdahulu, terdapat hubungan pengaruh antar variabel. Penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu kecerdasan emosional (X1) dan pemberdayaan karyawan (X2), variabel dependen yaitu komitmen organisasional (Y) dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z).

Maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara yang digunakan terhadap rumusan masalah dalam penelitian. Menjadi sementara, karena jawaban ini baru didasarkan pada teori yang di jadikan sebuah hipotesis, dan belum menggunakan fakta. Sugiyono (2011), mengungkapkan bahwa hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap sebuah rumusan masalah dalam penelitian, dan belum jawaban yang empiric dengan data. Maka, sesuai dengan variable-variabel yang akan diteliti, berikut adalah hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

- H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional
- H2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional
- H3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja
- H4: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja
- H5: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
- H6: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja
- H7: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan pendekatan berupa metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian dengan proses yaitu meneliti suatu populasi atau sampel tertentu, dimana ini dilakukan secara random dalam teknik pengambilan sampelnya, dan proses pengumpulan data penelitian menggunakan instrumen penelitian, serta melakukan analisis data yang kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah dibuat (Sugiyono, 2011).

Guna mendapatkan hasil dari sebuah penelitian ilmiah, metode kuantitatif telah banyak digunakan oleh para peneliti. Creswell (2016), menjelaskan bahwa dalam penelitian kuantitatif data-data dikumpulkan terlebih dahulu dengan menggunakan instrumen khusus yang telah dirancang, guna melakukan penilaian terhadap perilaku, dan kemudian dilakukan analisis terhadap informasi dengan menggunakan prosedur statistik dan pengujian hipotesis. Maka dalam penelitian ini, penulis mencoba untuk melakukan analisis terhadap judul penelitian “pengaruh kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional di Mediasi kepuasan kerja pada Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta”.

3.2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang dipilih oleh penulis adalah “Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta” Jalan Janti, Banguntapan Telp. (0274) 514932, Fax (034) 563510 Yogyakarta 55198.

3.2.1. Profil Organisasi

a. Visi

“Mewujudkan Kemandirian dan kesejahteraan Sosial Bagi Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) yang Berkarakter dan Berbudaya” dalam upaya mendukung Visi Gubernur DIY periode 2017 - 2022 yaitu “Terwujudnya Peningkatan Kemuliaan Martabat Manusia Jogja”.

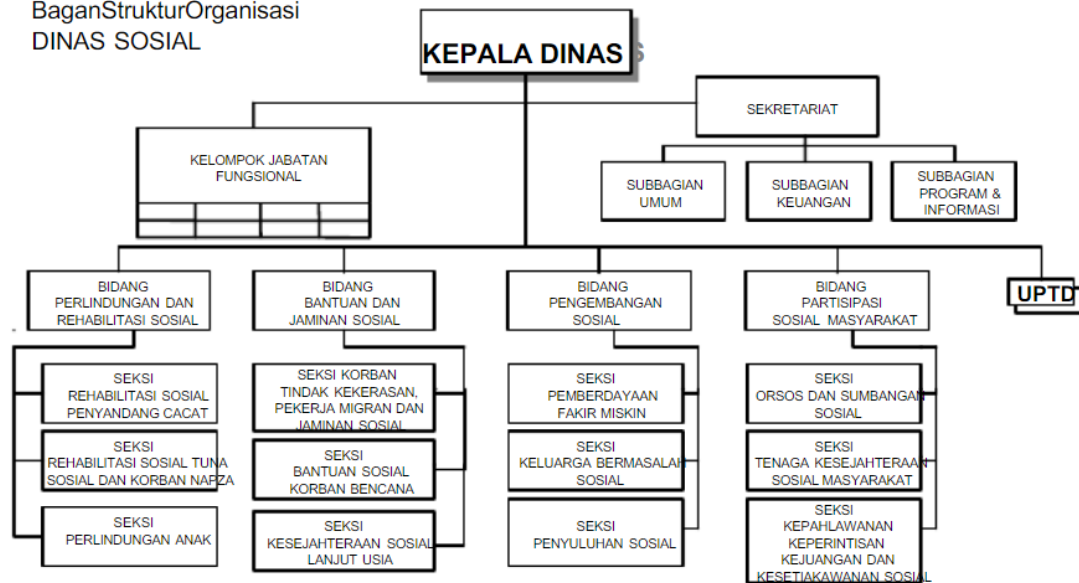
b. Misi

1. Menyelenggarakan perlindungan sosial, bantuan, dan jaminan sosial, serta rehabilitasi sosial
2. Menanggulangi kemiskinan dengan melakukan pengembangan dan pemberdayaan sosial
3. Mengembangkan partisipasi masyarakat, lembaga atau organisasi sosial dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial
4. Mengembangkan dan memperkuat nilai-nilai keperintisan, kepahlawanan, dan kesetiakawanan sosial.

c. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta

Bagan Struktur Organisasi
DINAS SOSIAL



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Dinas Sosial DIY

d. Tugas

Dinas mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintah Daerah di bidang sosial dan kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah.

e. Fungsi

1. Penyusunan program dan pengendalian di bidang sosial;
2. Perumusan kebijakan teknis bidang sosial;
3. Pengelolaan rehabilitasi dan perlindungan sosial, bantuan dan jaminan sosial, pengembangan sosial serta partisipasi sosial masyarakat;
4. Pemberian fasilitasi penyelenggaraan sosial Kabupaten/Kota;

5. Pelaksanaan pelayanan umum sesuai dengan kewenangannya;
6. Pemberdayaan sumberdaya dan mitra kerja di bidang sosial;
7. Pemanfaatan nilai-nilai, norma dan tradisi luhur dalam penanganan masalah sosial;
8. Pelaksanaan kegiatan ketatausahaan;
9. Penyusunan laporan pelaksanaan tugas Dinas; dan
10. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

f. Logo Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta



Gambar 3.2 Logo Dinas Sosial DIY

3.3. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan atribut atau sifat, kegiatan atau obyek yang memiliki beberapa variasi yang telah ditentukan oleh seorang peneliti untuk dipelajari dan dipahami, kemudian setelahnya dilakukan penarikan kesimpulan dari yang telah dipelajari dan dipahami (Sugiyono, 2011). Sementara Creswell (2009), menjelaskan bahwa didalam suatu variabel selalu merujuk kepada karakteristik seorang peneliti ataupun organisasi yang diteliti yang dapat dilakukan pengukuran atau observasi yang bervariasi, dimana dalam pengukuran variabel dilakukan dengan dua kategori atau lebih, serta diukur dengan menggunakan skala. Dalam sebuah penelitian kuantitatif, maka setiap variabel yang digunakan akan saling dihubungkan satu sama lain guna mendapatkan jawaban untuk menjawab rumusan masalah yang telah dibuat dan mengungkapkan sebuah hasil prediksi tentang apa yang diinginkan dari hasil tersebut.

Dalam penelitian ini variabel yang akan digunakan adalah Variabel Kecerdasan Emosional (X_1), dan Pemberdayaan Karyawan (X_2), sebagai Variabel Independen, kemudian Variabel Komitmen organisasional (Y), sebagai variabel Dependen, dan terakhir Variabel Kepuasan Kerja (Z), sebagai Variabel Intervening.

3.3.1. Variabel Independen / Variabel Eksogen (X)

Variabel independen atau variabel eksogen merupakan tipe variabel yang mempengaruhi, menjelaskan, atau yang berefek pada outcome (timbulnya variabel independen (Indriantoro, 2001). Creswell (2009), menjelaskan bahwa variabel ini dikenal dengan variabel yang memiliki karakteristik berupa treatment, manipulated, antecedent, dan predictor.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang memiliki kekuatan dalam menjelaskan, dan mempengaruhi variabel dependen atau terikat, baik pengaruh secara positif maupun secara negatif. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah variabel Kecerdasan Emosional (X_1), dan Pemberdayaan Karyawan (X_2).

3.3.2. Variabel Dependen / Variabel Endogen (Y)

Variabel dependen atau variabel endogen merupakan tipe variabel yang dipengaruhi, atau dijelaskan oleh variabel independen (Indriantoro, 2001). Creswell (2009), mengungkapkan bahwa variabel dependen adalah sebuah hasil atau outcome dari proses pengaruh yang dilakukan oleh variabel independen. Variabel dependen juga memiliki nama lain seperti outcome, criterion, dan effect variables. Dapat disimpulkan bahwa variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen, dan menjadi variabel utama yang ada dalam penelitian, serta sebagai faktor untuk melakukan suatu penelitian. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah Komitmen organisasional (Y).

3.3.3. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening merupakan jenis variabel yang dapat mempengaruhi antara dua variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen menjadi suatu hubungan yang tidak langsung. Terletak diantara variabel independen dan variabel dependen, variabel intervening dapat membuat variabel independen melakukan pengaruh atau penjelasan secara

tidak langsung pada variabel dependen (Indriantoro, 2001). Sementara Creswell (2009), mengatakan bahwa variabel intervening mencoba untuk menjadi mediasi pengaruh-pengaruh antara variabel independen/bebas terhadap variabel dependen/terikat. Dalam penelitian ini variabel interveningnya adalah Kepuasan Kerja (Z).

3.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Menurut Sugiyono (2011), definisi operasional merupakan suatu penjelasan yang diberikan untuk suatu konstruk atau variabel, dengan memberikan arti, dan memberikan suatu spesifikasi terhadap kejelasan, serta memberikan operasional yang digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap konstruk atau variabel. Sedangkan, Indriantoro (2001), bahwa definisi operasional adalah penentuan suatu konstruk sehingga variabel akan dapat diukur, dan akan menjelaskan tentang cara tertentu yang dapat digunakan oleh peneliti dalam proses pengoperasionisasikan konstruk, agar memungkinkan untuk peneliti lain untuk melakukan replika pengukuran dengan cara yang sama atau yang lebih baik. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini, sebagai berikut:

3.4.1 Kecerdasan Emosional (X_1)

Kecerdasan emosional menurut Goleman (2003), merupakan suatu kemampuan dalam mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, serta dapat memotivasi diri sendiri, dan mampu mengelola emosi dengan baik untuk diri sendiri dan juga dalam hubungan dengan orang lain. Menurut

Goleman (2003), terdapat beberapa dimensi dan indikator dalam kecerdasan emosional, yaitu:

a. Kesadaran Diri (*Self Awareness*)

Self Awareness adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang dirasakan dalam dirinya dan menggunakannya untuk menuntun dalam pengambilan keputusan diri sendiri, serta memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan yang dimiliki oleh diri sendiri, dan kepercayaan diri yang sangat kuat. Indikator yang terdapat pada *self awareness*, yaitu:

1. Kemampuan untuk waspada terhadap suasana hati ketika marah
2. Kemampuan untuk mengenali kelebihan diri sendiri
3. Kemampuan untuk mengenali kekurangan diri sendiri

b. Pengendalian Diri (*Self Regulation*)

Self regulation adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan serta menangani emosinya sendiri, sedemikian rupa sehingga akan berdampak positif pada pelaksanaan tugas yang dilakukan, memiliki kepekaan pada kata hati, dan sanggup untuk menunda kenikmatan sebelum sasaran yang direncanakan tercapai, serta dapat kembali pulih dari tekanan emosi yang terjadi. Indikator yang terdapat pada *self regulation*, yaitu:

1. Kemampuan untuk melepaskan rasa marah dan kecewa
2. Kemampuan untuk menahan emosi
3. Kemampuan untuk menghibur diri sendiri

c. Motivasi Diri (*Self Motivation*)

Self Motivation adalah hasrat yang dimiliki seseorang yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju suatu sasaran, membantu dalam pengambilan inisiatif, serta bertindak dengan seefektif mungkin, dan mampu untuk bertahan juga bangkit dari kegagalan dan frustrasi yang dialami. Indikator yang terdapat pada *self motivation*, yaitu:

1. Kemampuan untuk memotivasi diri sendiri
2. Kemampuan untuk bangkit dari frustrasi
3. Kemampuan untuk bangkit dari kegagalan

d. Empati (*Empathy*)

Empathy adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam proses merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu dalam memahami perspektif orang lain dan mampu menumbuhkan hubungan rasa saling percaya satu sama lain, serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan. Indikator yang terdapat pada *empathy*, yaitu:

1. Keramahan karyawan terhadap pelanggan
2. Perhatian kualitas pelayanan terhadap pelanggan
3. Cepat tanggap dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan

e. Keterampilan Sosial (*Social Skill*)

Social skill adalah kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan untuk mempengaruhi orang lain, memimpin,

bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan, serta bekerjasama dalam tim. Indikator yang terdapat pada *social skill*, yaitu:

- a. Mampu mengendalikan diri saat marah
- b. Mampu mengendalikan diri saat kecewa
- c. Selalu bersedia untuk menerima kritik dari orang lain

3.4.2 Pemberdayaan Karyawan (X₂)

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh peneliti, pemberdayaan karyawan merupakan pemberian kesempatan dan dorongan kepada karyawan untuk mendayagunakan bakat, keterampilan, sumber daya, dan pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, serta karyawan diberikan kepercayaan dan kewenangan yang nantinya dapat menumbuhkan rasa tanggungjawab.

Pengukuran pemberdayaan karyawan pada penelitian ini mengacu pada parameter yang dibuat oleh Khan (1997). Berikut dimensi dan indikator dari pemberdayaan karyawan menurut Khan, yaitu:

a. *Desire*

1. Karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang
2. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja
3. Memperluas keterlibatan kerja
4. Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri

b. Trust

1. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan
2. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja
3. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja
4. Menyediakan akses informasi yang cukup

c. Confident

1. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan
2. Menggali ide dan saran dari karyawan
3. Memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen
4. Menyediakan jadwal instruksi pekerjaan dan mendorong penyelesaian yang baik

d. Credibility

1. Memandang karyawan sebagai partner strategis
2. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
3. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas

e. Accountability

1. Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja karyawan
2. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
3. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran

4. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja

f. Communication

1. Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka
2. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
3. Menciptakan kesempatan untuk pelatihan silang

3.4.3 Komitmen Organisasional (Y)

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh peneliti, komitmen organisasional adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan bergantung pada nilai –nilai organisasi.

Pengukuran komitmen organisasional pada penelitian ini mengacu pada parameter yang dibuat oleh (Allen dan Meyer, 1990). Berikut merupakan dimensi dan indikator komitmen organisasional menurut Allen dan Mayer, yaitu:

a. *Affective Commitment (AC)*

Merupakan suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan

emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.

1. Senang berkarir sepanjang hidup dalam perusahaan
2. Masalah organisasi adalah masalah setiap karyawan
3. Rasa memiliki terhadap organisasi
4. Kebanggaan menjadi bagian dari keluarga organisasi

b. *Continuen Commitment (CC)*

Merupakan hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

1. Tetap tinggal di organisasi karena kebutuhan gaji
2. Tetap tinggal di organisasi karena keuntungan yang didapatkan dari perusahaan.
3. Susah meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin untuk meninggalkan organisasi
4. Karyawan bertahan pada organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain.

c. *Normative Commitment (NC)*

Merupakan suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan pegawai tentang

kewajiban yang harus dia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

1. Tidak meninggalkan organisasi meskipun hal tersebut menguntungkan.
2. Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komitmen adalah sesuatu yang harus dilakukannya
3. Keyakinan terhadap organisasi
4. Tidak meninggalkan organisasi karena adanya tanggung jawab yang tinggi dalam suatu organisasi.

3.4.4 Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan oleh peneliti, kepuasan kerja biasanya diperlakukan sebagai kumpulan perasaan atau tanggapan afektif yang terkait dengan situasi pekerjaan, atau hanya bagaimana yang orang rasakan tentang berbagai aspek pekerjaan mereka (Spector, 1997). Indikator kepuasan kerja, diantaranya yaitu :

a. Kepuasan Intrinsik

Merupakan kepuasan yang mengacu pada sifat pekerjaan itu sendiri dan apa yang dirasakan oleh seseorang tentang pekerjaannya.

1. Promosi
2. Supervisi atau Pengawasan
3. Rekan Kerja
4. Sifat Pekerjaan
5. Kondisi Operasional

6. Komunikasi

b. Kepuasan Ekstrinsik

Merupakan kepuasan yang mengacu pada aspek lain dari situasi pekerjaan, seperti tunjangan dan gaji.

1. Gaji
2. Imbalan Kontigensi
3. Penghargaan

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Salah satu pendekatan yang dilakukan dalam penelitian kuantitatif adalah mengidentifikasi populasi penelitian tersebut. Sugiyono (2011), menjelaskan bahwa arti dari populasi adalah suatu wilayah yang digeneralisasi dan terdapat obyek atau subyek didalamnya dengan memiliki kualitas dan karakteristik yang telah ditentukan oleh peneliti guna dipelajari dan dipahami, kemudian akan dilakukan penarikan kesimpulan. Disamping itu, menurut Zikmund *et al* (2009), populasi merupakan sebuah grup yang lengkap dengan jenis karakteristik yang dimiliki sama. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah populasi terbatas yang jelas jumlahnya secara kuantitatif. Dalam penelitian ini populasinya melibatkan seluruh karyawan yang ada di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta dengan jumlah 125 orang.

3.5.2 Sampel Penelitian

Pendekatan lain yang dilakukan dalam penelitian kuantitatif adalah mengidentifikasi sampel penelitian tersebut. Sugiyono (2011), mengatakan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang menjadi bagian dari populasi tersebut. Maka, sampel yang didapatkan dari populasi harus benar-benar representative agar dapat menggeneralisasi populasi. Sedangkan Zikmund *et al* (2009), mengungkapkan bahwa sampel menjadi bagian dari populasi, dan tujuannya adalah untuk dapat mengestimasi karakteristik yang belum diketahui pada suatu populasi. Dalam penelitian ini akan mengambil jumlah sampel dari populasi karyawan di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta dengan jumlah sekian 125 orang. Maka, metode yang akan digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini yaitu metode sensus (Sugiyono, 2011).

3.6 Jenis Data

3.6.1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2011) sumber data primer merupakan data yang didapatkan oleh pencari data secara langsung dari sumber data. Data primer adalah informasi yang didapatkan melalui tangan pertama oleh peneliti terhadap variabel utama dengan maksud penelitian yang spesifik (Sekaran, 2013). Dalam penelitian ini data primer yang digunakan berasal dari responden yang merupakan karyawan Dinas Sosial Daerah Istimewa

Yogyakarta, yang tentunya berkaitan dengan identitas responden, seperti persepsi terhadap variable yang diteliti.

3.6.2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2011) sumber data sekunder merupakan data yang didapatkan oleh pencari data secara tidak langsung, contohnya data diberikan lewat orang lain. Arti lain dari data sekunder adalah informasi yang telah terkumpul dari berbagai sumber yang telah ada seperti arsip, dokumentasi, analisis industry yang tersedia dimedia cetak atau internet, dan publikasi dari pemerintah (Sekaran, 2013). Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan meliputi dokumen-dokumen yang relevan yang dimiliki organisasi akan digunakan sebagai data pendukung penelitian dan disesuaikan dengan variable yang akan diteliti.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan penyebaran kuisioner yang diberikan kepada responden atau objek penelitian. Menurut Sugiyono (2011), menjelaskan bahwa kuisioner merupakan teknik dari pengumpulan data yang biasa dilakukan dengan memberi beberapa pertanyaan secara tertulis kepada responden yang kemudian untuk dijawab oleh responden. Kuisioner dianggap sangat relevan digunakan dalam penelitian kuantitatif selama semua informasi yang didapatkan membahas tentang pertanyaan penelitian, sementara mengajukan pertanyaan yang salah atau tidak relevan akan menjadi kesalahan dan jebakan

bagi peneliti (Zikmund, 2009). Kuisioner yang disebarkan memiliki item pertanyaan mengenai Kecerdasaan Emosional (Goleman, 2003), Pemberdayaan Karyawan (Khan, 1997), Komitmen Organisasional (Allen and Meyer 1990), dan Kepuasan Kerja (Spector, 1997). Jawaban yang disediakan dalam setiap pertanyaan menggunakan skala likert. Skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2011). Setiap pertanyaan penelitian akan disediakan 5 (lima) alternatif jawaban didalam setiap pertanyaan dengan skor:

Skala *Likert* pengumpulan data

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.8 Metode Analisa Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisa data merupakan langkah yang harus dilakukan setelah data dari semua responden terkumpul. Langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data sesuai variabel dari semua responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan

guna menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2016). Analisa data digunakan agar mengetahui hasil dari penelitian tersebut akan diterima atau ditolak.

3.8.1 Analisa Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul dengan tujuan untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

3.8.2 Analisa Structural Equation Modelling (SEM)

Saat ini, *Structural Equation Modeling* (SEM) telah banyak digunakan dalam berbagai bidang ilmu, dan dikembangkan sebagai jalan keluar dalam berbagai kesulitan atau keterbatasan yang terjadi dalam analisis multivariat. Latan (2012), dalam Haryono (2017), mengutip pendapat Chin (1988), Gefen *et al* (2000), Kirby dan Bolen (2009), Gefen *et al* (2011). Pirouz (2006), yang mengatakan bahwa model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah teknik analisis multivariat generasi kedua yang menggabungkan analisis faktor dan jalur sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk menguji serta mengestimasi secara simultan hubungan antara multiple exogeneous dan endogeneous dengan banyak indikator.

Sementara, Maruyama (1998), dalam Wijaya (2001), menyebutkan *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah sebuah model statistik yang memberikan perkiraan perhitungan dari kekuatan hubungan hipotesis

diantara variabel dalam sebuah model teoritis, baik langsung atau melalui variabel antara (*intervening or moderating*).

3.8.3 Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian, sering kali seorang peneliti akan dihadapkan pada kondisi dimana ukuran sampel cukup besar, namun landasan teori yang dimiliki lemah dalam hal hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Tetapi, tidak jarang juga ditemukan hubungan antar variabel yang sangat kompleks, namun ukuran sampel data kecil. Maka, *Partial Least Square* (PLS) dapat dipakai untuk mengatasi masalah tersebut (Haryono, 2017).

Partial Least Square (PLS), menggunakan dua evaluasi model pengukuran dalam uji analisis, yaitu 1) *Outer Model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas; 2) *Inner Model* bertujuan untuk menguji kualitas (pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi).

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model sering juga disebut (*outer relation atau measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok item berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah 2009). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability* adalah sebagai berikut:

a. *Corvergent Validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* > 0,7 adalah nilai idela, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai *loading factor* > 0,5 masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima 0,4. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008: 64 dalam Jogiyanto, 2011). *Discriminant validity* dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading* kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk / membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran *cross loading* adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan

konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryanto, 2017).

c. *Composit Reliability*

Mengukur reabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* (CR) lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan *Chonbach's Alpha* sebab Cr tidak mengansumsikan kesamaan *boot* dari setiap indikator. *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan *Composite Reliability*. Interpretasi *Composite Realibility* sama dengan Cronbach Alpha. Nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari *convergent validity* adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Pada penelitian ini, model konstruk termasuk pada model dua jenjang (*second order*) dimana beberapa variabel menggunakan dimensi. Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dari konstruk laten ke dimensinya. Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (*second order*) yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk *unidimensional (first order)*. Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di higher order. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses algoritma) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di *higher order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2011). Pada tahap *bootstrapping*, nilai tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik >1.96 (Ghozali and Latan, 2015).

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) adalah yang disebut *Inner Model* atau disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian.

a. R -Square (R²)

Untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan cara melihat signifikansi hubungan antar variabel. Perubahan nilai *R-squares* (R²) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Kriteria R² terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah.

b. Uji Hipotesis (*Bootstraping*)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *boottrap* menggunakan seluruh sampe asli 66 untuk melakukan *resampling* kembali. Hair *et al.*, 2001 dalam Ghazali dan Latan (2015) menyarankan *number of bootstap samples* sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun, beberapa literatur menyarankan *number of bootstrp samples* sebesar 200- 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghazali dan Latan, 2015). Dalam *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-

tailed) t-values sebesar 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level*=5%) dan 2.58 (*significance level* = 1%).

3. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dengan tahapan sebagai berikut:

- a) Model pertama, menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan harus signifikan pada t-statistik lebih besar dari 1.96.
- b) Model kedua, menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel intervening dan harus signifikan pada t-statistik lebih besar dari 1.96.
- c) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel independen dan intervening terhadap variabel dependen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengumpulan Data

Hasil penyebaran kuesioner kepada 125 karyawan Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta, dari keseluruhan kuesioner yang tersebar ada sebanyak 107 kuesioner yang kembali dan dapat diolah yang selanjutnya dapat di uji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada table 4.1

Table 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	125	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	18	14.4%
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	107	85.6%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 menerangkan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 125 kuesioner. Kuesioner yang kembali 107 kuesioner atau 85.6% tingkat pengembalian kuesioner.

4.2. Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Table 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	63	58.9%
Perempuan	44	41.1%
Usia		
Kurang dari 25 Tahun	0	0 %
26 – 35 Tahun	19	17.7%
36 – 45 Tahun	32	30.0%
Lebih dari 46 Tahun	56	52.3%
Pendidikan Terakhir		
SMA	69	64.5%
Diploma	16	15 %
S1	22	20.5%
S2	0	0 %
Lama Bekerja		
Kurang dari 7 Tahun	19	17.8%
8 – 15 Tahun	28	26.2%
16 – 23 Tahun	9	8.4%
Lebih dari 24 Tahun	52	48.6%
TOTAL		100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak daripada jumlah responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 63 orang (58.9%), sedangkan responden perempuan 44 orang (41.1%). Sedangkan berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia lebih dari 46 tahun yaitu sebanyak 56 orang (52.3%), berusia 36-45 tahun sebanyak 32 orang (30.0%), dan terakhir yang berusia 26-35 tahun sebanyak 19 orang (17.7%). Sementara berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yaitu responden lebih didominasi dari lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) yaitu sebanyak 69 orang (64.5%), untuk lulusan Sarjana (S1) sebanyak 22 orang (20.5%), dan terakhir lulusan dari Diploma (D3) sebanyak 16 orang (15%). Dan yang terakhir responden berdasarkan lamanya bekerja yaitu responden yang bekerja lebih dari 24 tahun sebanyak 52 orang (48.6%), yang bekerja selama 8-15 tahun sebanyak 28 orang

(26.2%), kemudian yang bekerja selama kurang dari 7 tahun sebanyak 19 orang (17.8%), dan terakhir yang bekerja selama 16-23 tahun sebanyak 9 orang (8.4%).

4.2.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Salah satu cara agar data dapat dengan mudah dipahami, maka analisis deskriptif adalah salah satu dari bagian statistic yang digunakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kecerdasan emosional (KCEM), pemberdayaan karyawan (PMBDKY), kepuasan kerja (KPSKJ), dan komitmen organisasional (KMORG). Pengukuran pada variabel tersebut menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor tertinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) \\ &= (5-1) / 5 = 0.8\end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat Rendah	: 1.00 – 1.79
Rendah	: 1.80 – 2.59
Cukup	: 2.60 – 3.39
Tinggi	: 3.40 – 4.19
Sangat Tinggi	: 4.20 – 5.00

1. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Kecerdasan Emosional (KCEM), dan Pemberdayaan Karyawan (PMBDKY). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen adalah sebagai berikut:

Table 4.3 Variabel Eksogen Kecerdasan Emosional (KCEM)

Kode	Item	Mean	Kriteria
SA1	Saya mempunyai kemampuan untuk waspada terhadap suasana hati ketika marah	3.803	Tinggi
SA2	Saya mempunyai kemampuan untuk mengenali kelebihan diri sendiri	3.813	Tinggi
SA3	Saya mempunyai kemampuan untuk mengenali kekurangan diri sendiri	3.953	Tinggi
SR1	Saya mempunyai kemampuan untuk melepaskan rasa marah dan kecewa	3.887	Tinggi
SR2	Saya mempunyai kemampuan untuk menahan emosi	3.906	Tinggi
SR3	Saya mempunyai kemampuan untuk menghibur diri sendiri	3.915	Tinggi
SM1	Saya mempunyai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri	4.000	Tinggi
SM2	Saya mempunyai kemampuan untuk bangkit dari frustrasi	3.943	Tinggi
SM3	Saya mempunyai kemampuan untuk bangkit dari kegagalan	3.953	Tinggi
EM1	Saya selalu berusaha ramah terhadap masyarakat	3.981	Tinggi
EM2	Saya selalu memperhatikan kualitas pelayanan terhadap masyarakat	3.943	Tinggi
EM3	Saya selalu berusaha cepat tanggap dengan apa yang diminta masyarakat	3.925	Tinggi
SS1	Saya mampu mengendalikan diri saat marah	3.831	Tinggi
SS2	Saya mampu mengendalikan diri saat kecewa	3.869	Tinggi
SS3	Saya selalu bersedia untuk menerima kritik dari orang lain	3.990	Tinggi
Rata-rata total		3.914	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.3, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel eksogen kecerdasan emosional termasuk dalam kategori tinggi (3.914). penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan SM1 yaitu “Saya mempunyai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri” dengan rata – rata sebesar 4.000. sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan SA1 “Saya mempunyai kemampuan untuk waspada terhadap suasana hati ketika marah” dengan rata-rata sebesar 3.803. berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya kecerdasan emosional mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan mampu mengendalikan diri, memotivasi diri sendiri, memiliki keterampilan sosial, serta mempunyai nilai empati yang tinggi.

Tabel 4.4 Variabel Eksogen Pemberdayaan Karyawan (PMBDKY)

Kode	Item	Mean	Kriteria
DE1	saya diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang berkaitan dengan pekerjaan saya	3.897	Tinggi
DE2	Organisasi memperluas keterlibatan saya dalam bekerja	3.850	Tinggi
DE3	Organisasi mendorong saya untuk menciptakan perspektif baru dan memikirkan strategi kerja Organisasi	3.943	Tinggi
DE4	Organisasi menggambarkan keahlian tim dan melatih saya dalam melaksanakan tugas	3.813	Tinggi
TR1	Organisasi memberikan kesempatan pada saya untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan berkaitan dengan pekerjaan saya	3.738	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.4

Kode	Item	Mean	Kriteria
TR2	Organisasi menyediakan waktu dan sumber daya misalnya peralatan kerja yang mencukupi bagi saya dalam menyelesaikan kerja	3.915	Tinggi
TR3	Organisasi menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja saya	3.794	Tinggi
TR4	Organisasi menyediakan akses informasi yang cukup dalam bekerja	3.943	Tinggi
CON1	Organisasi melalui <i>section head</i> mendelegasikan tugas yang penting kepada para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	3.738	Tinggi
CON2	Pimpinan saya menggali ide dan saran dari para pegawai dalam melaksanakan <i>breefing</i>	3.757	Tinggi
CON3	Organisasi memperluas tugas dan membangun jaringan antara departamen sehingga memudahkan dalam kerjasama	3.672	Tinggi
CON4	Organisasi menyediakan jadwal intruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik	3.850	Tinggi
CR1	Organisasi memandang saya sebagai pegawai dan partner strategis	3.719	Tinggi
CR2	Organisasi melalui <i>section head</i> memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi dalam menyelesaikan pekerjaan	3.757	Tinggi
CR3	Organisasi melalui <i>section head</i> membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas	3.869	Tinggi
AC1	Organisasi melalui jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja karyawan	3.850	Tinggi
AC2	Organisasi melalui <i>section head</i> memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas	3.943	Tinggi
AC3	Organisasi melalui <i>section head</i> melibatkan para pegawai dalam penentuan standar dan ukuran	3.869	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.4

Kode	Item	Mean	Kriteria
AC4	Organisasi melalui <i>section head</i> memberikan bantuan kepada para pegawai dalam penyelesaian beban kerja	3.822	Tinggi
COM1	Organisasi menetapkan kebijakan komunikasi terbuka melalui <i>breefing</i>	4.018	Tinggi
COM2	Organisasi melalui <i>section head</i> menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka	3.962	Tinggi
COM3	Organisasi menciptakan kesempatan untuk pelatihan silang bagi saya	3.915	Tinggi
Rata-rata total		3.847	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.4, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel eksogen pemberdayaan karyawan termasuk dalam kategori tinggi (3.847). penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan COM1 yaitu “Organisasi menetapkan kebijakan komunikasi terbuka melalui *breefing*” dengan rata – rata sebesar 4.018. sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan CR1 “Organisasi memandang saya sebagai pegawai dan partner strategis” dengan rata-rata sebesar 3.719. berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya pemberdayaan karyawan mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan memiliki nilai kepercayaan diri, dan tanggungjawab terhadap tugas yang tinggi, serta komunikasi yang baik didalam organisasi.

2. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (KPSKJ). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Variabel Mediasi Kepuasan Kerja (KPSKJ)

Kode	Item	Mean	Kriteria
PR1	Mereka yang bekerja dengan baik di tempat kerja memiliki peluang bagus untuk dipromosikan.	3.962	Tinggi
PR2	Dengan kinerja yang saya berikan, saya memiliki kesempatan untuk dipromosikan	3.757	Tinggi
PR3	Ada keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang mengikuti program promosi jabatan	3.785	Tinggi
SU1	Pengawas saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya	3.841	Tinggi
SU2	Pengawas saya adil terhadap saya	3.813	Tinggi
SU3	Saya mendapat dukungan yang penuh dari atasan saya	3.887	Tinggi
RK1	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja saya	3.981	Tinggi
RK2	Keluargaan terjalin baik di lingkungan tempat saya bekerja	3.990	Tinggi
RK3	Rekan kerja saya terbuka untuk memberi bantuan ketika saya mengalami kesulitan	3.897	Tinggi
SP1	Saya merasa berkontribusi pada pekerjaan saya di tempat kerja	3.775	Tinggi
SP2	Pekerjaan saya menyenangkan.	3.841	Tinggi
SP3	Saya bekerja lebih keras dalam pekerjaan saya karena ketidakmampuan orang yang bekerja dengan saya.	3.588	Tinggi
KOP1	Kebijakan birokrasi tidak membatasi saya dalam bekerja	3.607	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.5

Kode	Item	Mean	Kriteria
KOP2	Saya merasakan rasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	3.859	Tinggi
KOM1	Komunikasi tampak baik dalam perusahaan ini	3.869	Tinggi
KOM2	Penugasan pekerjaan sudah sepenuhnya dijelaskan	3.906	Tinggi
KOM3	Karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas dengan adanya penjelasan yang jelas tentang pekerjaan	3.850	Tinggi
GA1	Saya merasa dibayar cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan	3.859	Tinggi
GA2	Saya merasa memiliki peluang untuk mendapatkan kenaikan gaji	3.869	Tinggi
GA3	Saya merasa dihargai oleh organisasi berdasarkan gaji yang saya terima dari pekerjaan saya	3.822	Tinggi
IK1	Saya mendapatkan manfaat/ tunjangan tambahan	3.906	Tinggi
IK2	Manfaat/ tunjangan tambahan yang saya terima sama bagusnya dengan yang ditawarkan oleh sebagian besar perusahaan lain	3.682	Tinggi
IK3	Saya mendapatkan tunjangan lain yang tidak diperoleh karyawan di perusahaan lain	3.747	Tinggi
PE1	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan atas pekerjaan tersebut	3.794	Tinggi
PE2	Ada penghargaan bagi mereka yang bekerja keras	3.775	Tinggi
PE3	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan itu dihargai	3.869	Tinggi
PE4	Saya merasa usaha saya dihargai seperti seharusnya	3.878	Tinggi
Rata-rata total		3.830	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.5, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel mediasi kepuasan kerja termasuk dalam kategori tinggi (3.830). penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan RK2 yaitu “Kekeluargaan terjalin baik di lingkungan tempat saya bekerja” dengan rata – rata sebesar 3.990. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan KOP1 “Kebijakan birokrasi tidak membatasi saya dalam bekerja” dengan rata-rata sebesar 3.601. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk meningkatkan kinerja mereka untuk mendapatkan reward dari organisasi seperti promisi jabatan, dan kenaikan gaji.

3. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah Komitmen Organisasional (KMORG). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Variabel Endogen Komitmen Organisasional (KMORG)

Kode	Item	Mean	Kriteria
KA1	Saya akan bahagia dapat menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	3.869	Tinggi
KA2	Saya merasakan masalah yang ada dalam organisasi adalah masalah saya juga	3.831	Tinggi
KA3	Organisasi ini memiliki arti yang besar bagi saya	3.934	Tinggi
KA4	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini	3.990	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.6

Kode	Item	Mean	Kriteria
KKN1	Saat ini tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya	3.962	Tinggi
KKN2	Akan merugikan bagi saya apabila meninggalkan organisasi saat ini	3.747	Tinggi
KKN3	Akan berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya	3.682	Tinggi
KKN4	Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	3.859	Tinggi
KN1	Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka	3.700	Tinggi
KN2	Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya kesetiaan adalah penting	4.009	Tinggi
KN3	Saya percaya bahwa seseorang harus setia terhadap organisasinya	4.018	Tinggi
KN4	Saya berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada suatu organisasi merupakan tindakan yang bijaksana	3.990	Tinggi
Rata-rata total		3.883	Tinggi

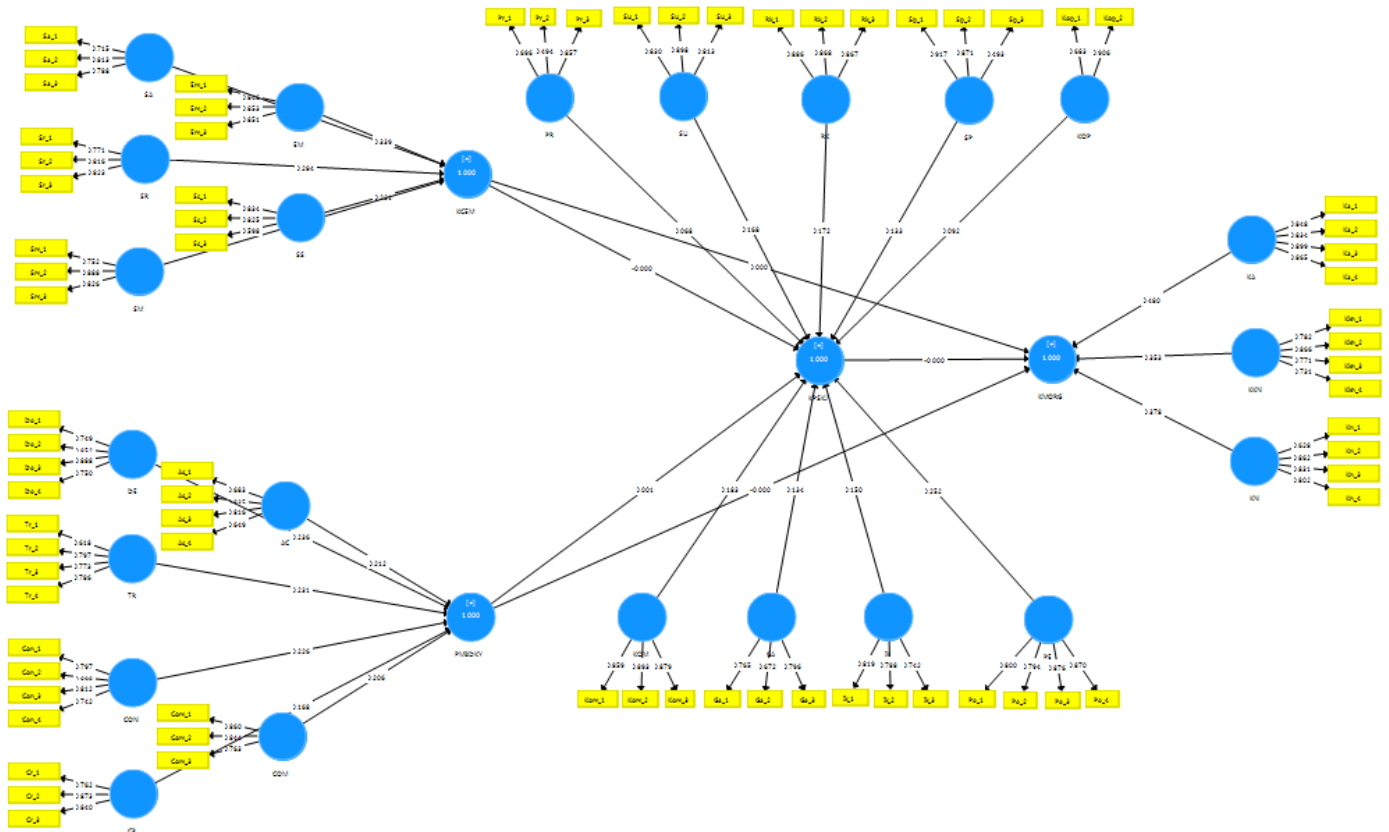
Sumber: Data Primer, diolah 2018

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.6, dapat diketahui rata – rata penilaian responden terhadap variabel endogen komitmen organisasional termasuk dalam kategori tinggi (3.883). penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan KN3 yaitu “Saya percaya bahwa seseorang harus setia terhadap organisasinya” dengan rata – rata sebesar 4.018. Sedangkan penilaian terendah terjadi pada item pertanyaan KKN3 “Akan berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya” dengan rata-rata sebesar

3.682. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasannya komitmen organisasional mampu memberikan pengaruh yang tinggi kepada karyawan, sehingga karyawan mempunyai keinginan yang tinggi untuk tetap bertahan didalam organisasi.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

1) Convergent Validity

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70 , sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 harus di *drop* dari model. Variabel *manifest*

yang harus dikeluarkan dari model adalah variabel SS3, TR1, AC1, AC4, PR1, PR3, SP3, KOP1, GA2, dan KN1.

Tabel 4.7 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Kecerdasan Emosional

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Self Awareness</i>	SA1	0.715
	SA2	0.813
	SA3	0.788
<i>Self Regulation</i>	SR1	0.771
	SR2	0.816
	SR3	0.823
<i>Self Motivation</i>	SM1	0.752
	SM2	0.888
	SM3	0.826
<i>Empathy</i>	EM1	0.846
	EM2	0.853
	EM3	0.851
<i>Social Skill</i>	SS1	0.834
	SS2	0.825
	SS3	0.598

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.7 bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest* SS3 yang mempunyai nilai 0.598. oleh karena itu, variabel *manifest* SS3 harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Pemberdayaan Karyawan

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Desire</i>	DE1	0.749
	DE2	0.852
	DE3	0.888

	DE4	0.750
<i>Trust</i>	TR1	0.618
	TR2	0.797
	TR3	0.773
	TR4	0.786
<i>Confident</i>	CON1	0.797
	CON2	0.898
	CON3	0.812
	CON4	0.742
<i>Credibility</i>	CR1	0.762
	CR2	0.873
	CR3	0.840
<i>Accountability</i>	AC1	0.683
	AC2	0.835
	AC3	0.816
	AC4	0.649
<i>Communication</i>	COM1	0.860
	COM2	0.844
	COM3	0.763

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.8 bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 , yaitu variabel *manifest* TR1, AC1, dan AC4. Oleh karena itu, variabel-variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.9 Nilai *Loading Factor* Variabel Mediasi Kepuasan Kerja

Konstruk Mediasi	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Promosi	PR1	0.696
	PR2	0.857
	PR3	0.494
Supervise/Pengawasan	SU1	0.830
	SU2	0.898
	SU3	0.813
Rekan Kerja	RK1	0.886
	RK2	0.868
	RK3	0.867
Sifat Pekerjaan	SP1	0.917
	SP2	0.871
	SP3	0.493
Kondisi Operasional	KOP1	0.683
	KOP2	0.906
Komunikasi	KOM1	0.859
	KOM2	0.893
	KOM3	0.879
Gaji	GA1	0.765
	GA2	0.672
	GA3	0.796
Imbalan Kontigensi	IK1	0.819
	IK2	0.788
	IK3	0.742
Penghargaan	PE1	0.800
	PE2	0.794

	PE3	0.876
	PE4	0.870

Sumber: Data primer diolah, 2018

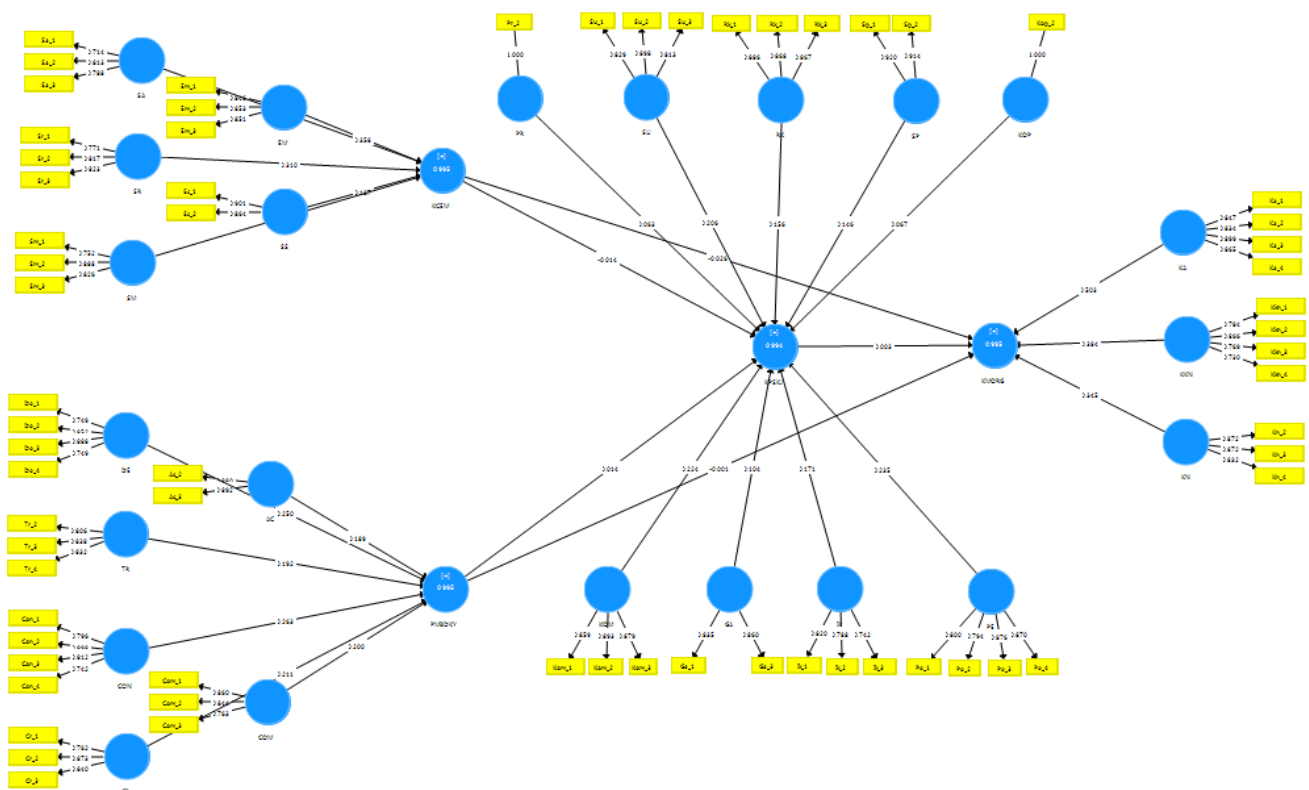
Tabel 4.9 Menunjukkan ada terdapat 5 variabel *manifest* yang nilai *loading factor* nya < 0.70 , yaitu variabel *manifest* PR1, PR3, SP3, KOP1, dan GA2. Oleh karena itu, maka variabel – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.10 Nilai Loading Factor Variabel Endogen Komitmen Organisasional

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
Komitmen Afektif	KA1	0.848
	KA2	0.834
	KA3	0.899
	KA4	0.865
Komitmen Kontinyu	KKN1	0.782
	KKN2	0.866
	KKN3	0.771
	KKN4	0.731
Komitmen Normatif	KN1	0.628
	KN2	0.862
	KN3	0.831
	KN4	0.802

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest* KN1 yang mempunyai nilai 0.628. oleh karena itu, variabel *manifest* KN1 harus dikeluarkan dari model.



Gambar 4.2 Model Modifikasi

Estimasi ulang model pengukuran dilakukan karena terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70 , yaitu variabel SS3, TR1, AC1, AC4, PR1, PR3, SP3, KOP1, GA2, dan KN1. Variabel – variabel tersebut di *drop* dari model agar tidak mempengaruhi hasil *bootstrapping*.

Tabel 4.11 Rangkuman Nilai Loading Factor

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Kecerdasan Emosional	Self Awareness	SA1	0.715
		SA2	0.813
		SA3	0.788
	Self Regulation	SR1	0.771
		SR2	0.816
		SR3	0.823

Lanjutan Tabel 4.11

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Kecerdasan Emosional	<i>Self Motivation</i>	SM1	0.752
		SM2	0.888
		SM3	0.826
	<i>Empathy</i>	EM1	0.846
		EM2	0.853
		EM3	0.851
	<i>Social Skill</i>	SS1	0.834
		SS2	0.825
Pemberdayaan Karyawan	<i>Desire</i>	DE1	0.749
		DE2	0.852
		DE3	0.888
		DE4	0.750
	<i>Trust</i>	TR2	0.797
		TR3	0.773
		TR4	0.786
	<i>Confident</i>	CON1	0.797
		CON2	0.898
		CON3	0.812
		CON4	0.742
	<i>Credibility</i>	CR1	0.762
		CR2	0.873
		CR3	0.840
	<i>Accountability</i>	AC2	0.835
		AC3	0.816
	<i>Communication</i>	COM1	0.860
		COM2	0.844
		COM3	0.763

Lanjutan Tabel 4.11

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Kepuasan Kerja	<i>Promosi</i>	PR2	0.857
	<i>Supervise/Pengawasan</i>	SU1	0.830
		SU2	0.898
		SU3	0.813
	<i>Rekan Kerja</i>	RK1	0.886
		RK2	0.868
		RK3	0.867
	<i>Sifat Pekerjaan</i>	SP1	0.917
		SP2	0.871
	<i>Kondisi Operasional</i>	KOP2	0.906
	<i>Komunikasi</i>	KOM1	0.859
		KOM2	0.893
		KOM3	0.879
	<i>Gaji</i>	GA1	0.765
		GA3	0.796
	<i>Imbalan Kontigensi</i>	IK1	0.819
		IK2	0.788
		IK3	0.742
	<i>Penghargaan</i>	PE1	0.800
		PE2	0.794
		PE3	0.876
		PE4	0.870
Komitmen Organisasional	<i>Komitmen Afektif</i>	KA1	0.848
		KA2	0.834
		KA3	0.899
		KA4	0.865
	<i>Komitmen Kontinyu</i>	KKN1	0.782
		KKN2	0.866

		KKN3	0.771
		KKN4	0.731
	<i>Komitmen Normatif</i>	KN2	0.862
		KN3	0.831
		KN4	0.802

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.11 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga semua variabel *manifest* telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant Validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.12 Nilai Cross Loading

Item	KCEM	PMBDKY	KPSKJ	KMORG
SA1	0.497	0.322	0.222	0.288
SA2	0.520	0.277	0.136	0.203
SA3	0.542	0.380	0.203	0.322
SR1	0.566	0.377	0.278	0.347
SR2	0.675	0.407	0.285	0.215
SR3	0.630	0.296	0.222	0.234
SM1	0.618	0.207	0.172	0.204
SM2	0.574	0.082	0.280	0.218
SM3	0.587	0.228	0.312	0.277
EM1	0.644	0.231	0.416	0.292
EM2	0.623	0.173	0.365	0.264
EM3	0.713	0.333	0.345	0.244
SS1	0.643	0.313	0.174	0.256
SS2	0.554	0.235	0.140	0.063
DE1	0.332	0.469	0.397	0.257
DE2	0.388	0.556	0.359	0.317
DE3	0.402	0.660	0.327	0.331
DE4	0.343	0.569	0.247	0.325
TR2	0.452	0.648	0.342	0.376
TR3	0.230	0.547	0.172	0.421
TR4	0.243	0.710	0.286	0.330
CON1	0.231	0.607	0.239	0.157
CON2	0.338	0.709	0.288	0.091
CON3	0.248	0.601	0.132	0.039
CON4	0.311	0.670	0.297	0.346
CR1	0.232	0.599	0.214	0.293
CR2	0.296	0.654	0.181	0.273
CR3	0.217	0.645	0.120	0.200

Lanjutan Tabel 4.12

Item	KCEM	PMBDKY	KPSKJ	KMORG
AC2	0.159	0.625	0.316	0.392
AC3	0.392	0.657	0.386	0.329
COM1	0.372	0.687	0.322	0.366
COM2	0.323	0.706	0.267	0.384
COM3	0.191	0.586	0.252	0.291
PR2	0.266	0.155	0.279	0.269
SU1	0.254	0.266	0.571	0.368
SU2	0.297	0.262	0.571	0.344
SU3	0.359	0.230	0.683	0.322
RK1	0.381	0.314	0.638	0.311
RK2	0.376	0.275	0.612	0.270
RK3	0.437	0.257	0.676	0.173
SP1	0.446	0.262	0.616	0.319
SP2	0.316	0.266	0.596	0.304
KOP2	0.319	0.241	0.652	0.269
KOM1	0.252	0.260	0.678	0.219
KOM2	0.185	0.299	0.701	0.273
KOM3	0.274	0.296	0.696	0.277
GA1	0.250	0.129	0.563	0.229
GA3	0.233	0.172	0.605	0.196
IK1	0.304	0.341	0.740	0.275
IK2	0.167	0.303	0.545	0.239
IK3	0.018	0.175	0.548	0.249
PE1	0.287	0.383	0.687	0.361
PE2	0.266	0.244	0.685	0.307
PE3	0.341	0.317	0.765	0.292
PE4	0.253	0.276	0.739	0.276

Lanjutan Tabel 4.12

Item	KCEM	PMBDKY	KPSKJ	KMORG
KA1	0.386	0.390	0.279	0.788
KA2	0.394	0.420	0.492	0.654
KA3	0.434	0.465	0.392	0.801
KA4	0.445	0.485	0.365	0.739
KKN1	0.409	0.371	0.297	0.697
KKN2	0.194	0.124	0.209	0.622
KKN3	0.135	-0.029	0.183	0.439
KKN4	0.223	0.114	0.161	0.631
KN2	0.137	0.383	0.371	0.661
KN3	0.240	0.364	0.412	0.674
KN4	0.141	0.282	0.348	0.677

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 4.12, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai yang lebih besar dari nilai *square root of average variance extracted* (AVE), dan nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

3) Composite Reliability

Selain melihat nilai dari *factor loading* konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur

reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Tabel 4.13 Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KCEM	0.866	0.889	0.851
PMBDKY	0.922	0.931	0.682
KPSKJ	0.920	0.930	0.750
KMORG	0.884	0.904	0.645
AC	0.727	0.880	0.785
COM	0.762	0.863	0.678
CON	0.828	0.887	0.663
CR	0.766	0.866	0.683
DE	0.826	0.885	0.659
EM	0.809	0.887	0.723
GA	0.809	0.836	0.718
IK	0.791	0.827	0.614
KA	0.884	0.920	0.743
KKN	0.798	0.868	0.622
KN	0.822	0.894	0.738
KOM	0.850	0.909	0.770
KOP	1.000	1.000	1.000
PE	0.856	0.903	0.699
PR	1.000	1.000	1.000
RK	0.845	0.906	0.763
SA	0.761	0.816	0.598
SM	0.760	0.863	0.679
SP	0.811	0.914	0.841
SR	0.727	0.846	0.646
SS	0.718	0.876	0.779
SU	0.804	0.884	0.718
TR	0.768	0.865	0.682

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite Reliability* nilainya > 0.70 , dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya $. 0.50$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliable, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

Tabel 4.14 Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AC -> PMBDKY	0.189	0.190	0.023	8.287	0.000
COM -> PMBDKY	0.200	0.198	0.024	8.350	0.000
CON -> PMBDKY	0.263	0.259	0.027	9.571	0.000
CR -> PMBDKY	0.211	0.210	0.023	9.253	0.000
DE -> PMBDKY	0.250	0.252	0.036	7.003	0.000
EM -> KCEM	0.358	0.357	0.036	9.830	0.000
GA -> KPSKJ	0.104	0.103	0.021	5.069	0.000
IK -> KPSKJ	0.171	0.170	0.024	7.249	0.000
KA -> KMORG	0.503	0.503	0.043	11.729	0.000
KKN -> KMORG	0.384	0.378	0.044	8.643	0.000
KN -> KMORG	0.345	0.343	0.027	12.892	0.000
KOM -> KPSKJ	0.224	0.222	0.027	8.282	0.000
KOP -> KPSKJ	0.067	0.069	0.017	3.967	0.000
PE -> KPSKJ	0.235	0.233	0.024	9.843	0.000
PR -> KPSKJ	0.163	0.160	0.033	6.908	0.000
RK -> KPSKJ	0.156	0.155	0.023	6.780	0.000
SA -> KCEM	0.222	0.221	0.035	6.276	0.000
SM -> KCEM	0.272	0.271	0.035	7.878	0.000
SP -> KPSKJ	0.146	0.148	0.023	6.472	0.000
SR -> KCEM	0.310	0.306	0.034	9.037	0.000
SS -> KCEM	0.187	0.185	0.030	6.291	0.000
SU -> KPSKJ	0.206	0.200	0.030	6.786	0.000
TR -> PMBDKY	0.192	0.193	0.021	8.968	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 4.14 diatas menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstruknya dengan nilai t-statistik>1.96 dan p-values<0.05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator EM, SA, SM, SR, SS merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Kecerdasan Emosional (KCEM), indikator AC, COM, CON, CR, DE, TR merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Pemberdayaan Karyawan (PMBDKY), indikator GA, IK, KOM, KOP, PE, PR, RK, SP, SU merupakan

variabel *manifest* pembentuk konstruk Kepuasan Kerja (KPSKJ), kemudian indikator KA, KKN, KN merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk Komitmen Organisasional (KMORG).

4.3.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model structural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model structural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur resampling seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

1. *R-Square* (R^2)

Tabel 4.15 *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

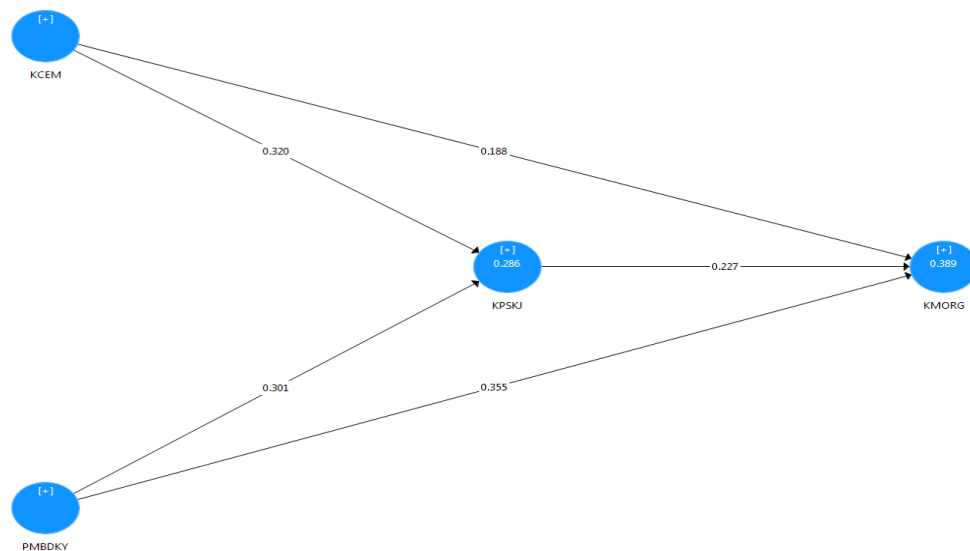
Variabel	R Square	R Square Adjusted
KMORG	0.389	0.371
KPSKJ	0.286	0.272

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat bahwa model pengaruh kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional memberikan nilai sebesar 0.389, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk komitmen organisasional yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan adalah sebesar 38.9% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan

terhadap kepuasan kerja memberikan nilai sebesar 0.286, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan adalah sebesar 28.6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

2. Uji Hipotesis



Gambar 4.4 Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* merepresentasi nonparametric untuk *precision* dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*P Value*), dan nilai *T – table*. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t statistic*. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi *t – value* > 1.96 dan atau nilai *p – value* < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka H_a

diterima dan H_0 ditolak, sebaliknya jika nilai $t - value < 1.96$ dan atau nilai $p - value > 0.05$ pada taraf signifikansi 5% ($\alpha 5\%$) maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional
 H_a : Terdapat pengaruh positif dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional
2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional
 H_a : Terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional
3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja
 H_a : Terdapat pengaruh positif dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja
4. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja
 H_a : Terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja
5. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
 H_a : Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

6. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja
- Ha: Terdapat pengaruh positif dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja
7. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja
- Ha: Terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja

Tabel 4.16 Path Coefficient

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KCEM -> KMORG	0.188	0.203	0.093	2.014	0.044
KCEM -> KPSKJ	0.320	0.329	0.123	2.610	0.009
KPSKJ -> KMORG	0.227	0.227	0.100	2.261	0.024
PMBDKY -> KMORG	0.355	0.360	0.115	3.086	0.002
PMBDKY -> KPSKJ	0.301	0.323	0.115	2.623	0.009

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.16 dapat dilihat bahwa konstruk kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.188$) dengan konstruk komitmen organisasional. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.014 > 1.96$, dan nilai p – value $0.044 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional **terbukti**.

Konstruk eksogen pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.355$) terhadap konstruk endogen komitmen organisasional.

Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3.086 > 1.96$, dan nilai p – value $0.002 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional **terbukti**.

Konstruk eksogen kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.320$) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.610 > 1.96$, dan nilai p – value $0.009 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Selain itu, konstruk eksogen pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.301$) terhadap konstruk endogen kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.623 > 1.96$, dan nilai p – value $0.009 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja **terbukti**.

Konstruk eksogen kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.227$) terhadap konstruk endogen komitmen organisasional. Hal ini berdasarkan pada nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.261 > 1.96$, dan nilai p – value $0.024 < 0.05$. oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional **terbukti**.

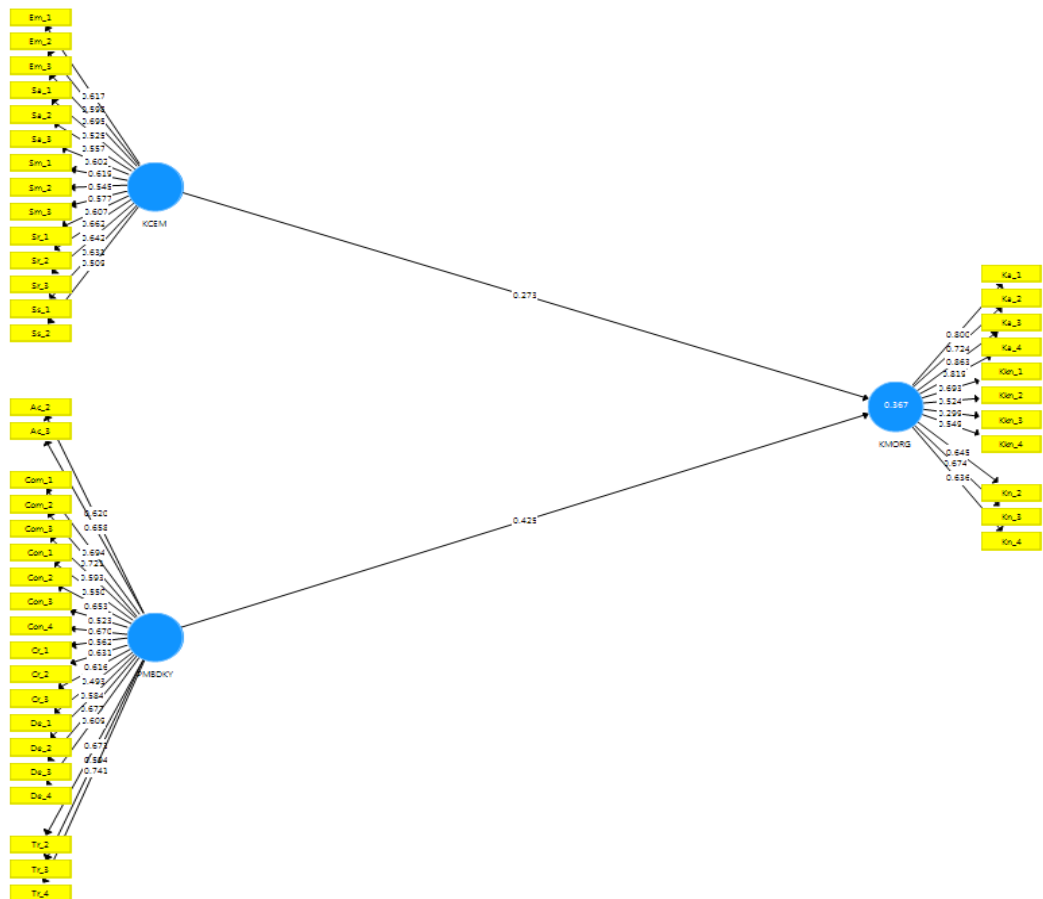
4.3.3. Pengujian Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS – SEM dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dengan endogen melalui penghubung atau variabel antara. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi.

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron and Kenny, 1986). Pertama, menguji variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai $t - statistic > 1.96$. Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai $t - statistic > 1.96$. Ketiga, pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada tahap ini efek utama diharapkan menjadi tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen adalah signifikan. Jika kondisi tersebut tercapai, maka pengujian efek mediasi tersebut sebagai efek mediasi penuh (*fully mediatin*) (Jogiyanto, 2011).

1. Tahap Pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t – statistic > 1.96 .



Gambar 4.5 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen ke Variabel Endogen

Tabel 4.17 Path Coefficient Pengujian Tahap Pertama

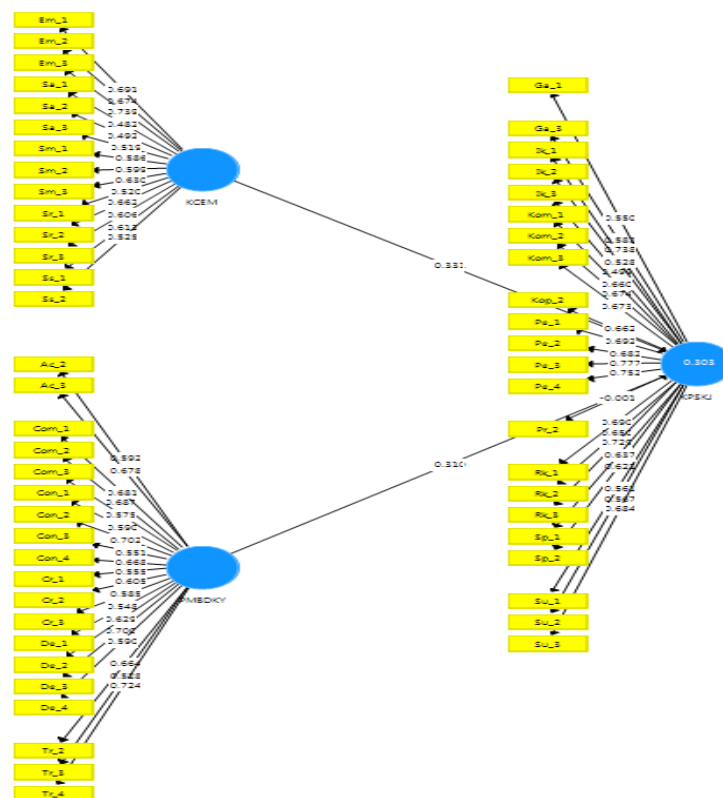
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
KCEM -> KMORG	0.273	0.291	0.084	3.233
PMBDKY -> KMORG	0.425	0.444	0.096	4.431

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.17, dapat dilihat bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai t – statistic 3.233 (>1.96), dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai t – statistic 4.431 (>1.96), maka dari itu syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua.

2. Tahap Kedua

Pada tahap ini, dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai t – statistic >1.96 .



Gambar 4.6 Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi

Tabel 4.18 Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua

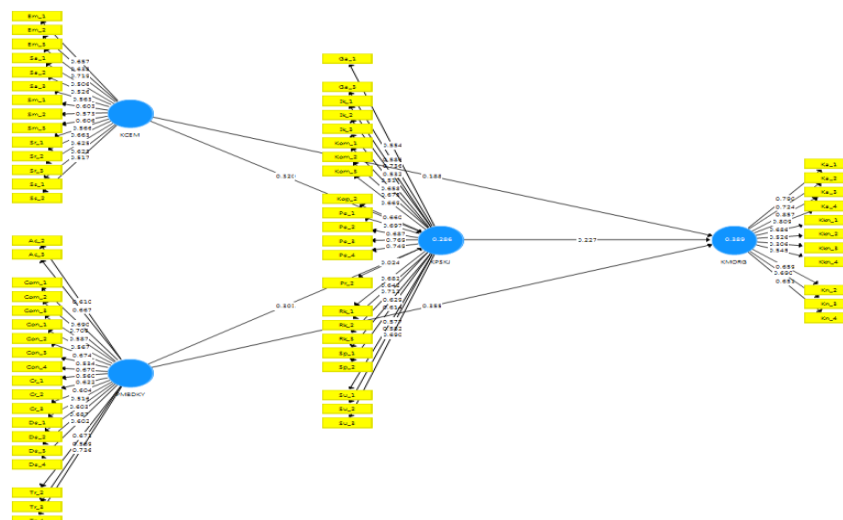
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
KCEM -> KPSKJ	0.331	0.346	0.113	2.915
PMBDKY -> KPSKJ	0.310	0.349	0.101	3.074

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.18 dapat dilihat bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 2.915 (>1.96), dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic 3.074 (>1.96), maka dari itu syarat kedua untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

3. Tahap Ketiga

Pada tahap ini dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen kecerdasan emosional, pemberdayaan karyawan, dan variabel mediasi kepuasan kerja terhadap variabel endogen komitmen organisasional.



Gambar 4.7 Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

Tabel 4.19 Total Effect

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))
KCEM -> KMORG	0.260	0.275	0.089	2.909
KCEM -> KPSKJ	0.320	0.329	0.123	2.610
KPSKJ -> KMORG	0.227	0.227	0.100	2.261
PMBDKY -> KMORG	0.423	0.438	0.101	4.201
PMBDKY -> KPSKJ	0.301	0.323	0.115	2.623

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari hasil analisis PLS tabel 4.19, ditemukan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.260$) terhadap komitmen organisasional dengan nilai $t - statistic$ $2.909 > 1.96$. Kecerdasan Emosional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($O = 0.320$) dengan nilai $t - statistic$ $2.610 > 1.96$. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional ($O = 0.227$) dengan nilai $t - statistic$ $2.261 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional **terbukti**.

Pengujian efek mediasi yang terakhir adalah pengujian pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui mediasi kepuasan kerja. Hasil analisis PLS diatas menemukan bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional ($O = 0.423$) dengan nilai $t - statistic$ $4.201 > 1.96$. Pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($O = 0.301$) dengan nilai $t - statistic$ $2.623 > 1.96$. Kemudian kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional (O

= 0.227) dengan nilai t – statistic $2.261 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional **terbukti**.

Tabel 4.20 *Specific Indirect Effects*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
KCEM -> KPSKJ -> KMORG	0.073	0.072	0.040	2.810
PMBDKY -> KPSKJ -> KMORG	0.068	0.078	0.050	2.376

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel kepuasan kerja bisa memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel *specific indirect effects*. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa hubungan kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai t – statistic $2.810 > 1.96$, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control*. *Partial control* berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja masih signifikan dengan nilai t – statistic $2.376 > 1.96$, hal ini juga berarti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.

Tabel 4.21 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T – statistik	Kesimpulan
1	Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional	2.014	Terbukti
2	Pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional	3.086	Terbukti
3	Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	2.610	Terbukti
4	Pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	2.623	Terbukti
5	Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional	2.261	Terbukti
6	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional	2.261	Terbukti
7	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional	2.261	Terbukti

Sumber: Data Primer diolah, 2018

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional

Konstruk eksogen kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.188$) dengan konstruk komitmen organisasional. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.014 > 1.96$, dan nilai p – value $0.044 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Shafiq dan Rana (2016), yang menemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh hubungan yang positif dan secara signifikan terhadap komitmen organisasional. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Alavi *et al.*, (2013), yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari kecerdasan emosional dengan komitmen organisasional. Temuan ini diperkuat juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Sarawati dan Johar (2014), dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional akan lebih cenderung memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap suatu organisasi. Dengan demikian, seharusnya dalam proses seleksi dan rekrutmen yang dilakukan organisasi, kecerdasan emosional harus dimasukkan didalamnya karena dapat digunakan sebagai alat intervensi untuk meningkatkan komitmen seorang karyawan didalam organisasi.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi terdapat tiga kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu SA3=0.322, SR1=0.347, EM1=0.292, dan tiga kuisioner memiliki nilai terendah yaitu SA2=0.203, SM1=0.204, SS2=0.063. Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; saya mempunyai kemampuan untuk mengenali kelebihan diri sendiri, b; saya mempunyai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri, c; saya mampu mengendalikan diri saat kecewa, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan dengan menggunakan pengaruh dari tiga pertanyaan terendah yang dimiliki variabel kecerdasan emosional.

4.4.2. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional

Konstruk eksogen pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.355$) dengan konstruk komitmen organisasional. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3.086 > 1.96$, dan nilai p – value $0.002 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Hanaysha (2016), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Goundarzavand dan

Kheradmand (2013), yang mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasional. Begitu pula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitrah dan Sudibya (2015), menyatakan bahwa ditemukan adanya hubungan positif antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut Parameswari dan Rahyuda (2014), menjelaskan bahwa seharusnya organisasi lebih membebaskan para karyawannya atau dengan kata lain lebih memberbadayakan para karyawan seperti melibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi, mengembangkan hal inisiatif yang dimiliki para karyawan supaya karyawan akan merasa kontribusi mereka dalam bekerja di organisasi lebih bermakna dalam memajukan organisasi.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi terdapat tiga kuisisioner dengan nilai tertinggi yaitu TR3=0.421, AC2=0.392, COM2=0.384, dan tiga kuisisioner memiliki nilai terendah yaitu CON2=0.091, CON3=0.039, CON1=0.157. Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; pimpinan saya menggali ide dan saran dari para karyawan dalam melaksanakan briefing, b; perusahaan memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen sehingga memudahkan dalam kerjasama, c; perusahaan melalui section head mendelegasikan tugas yang penting kepada para perawat dalam melaksanakan pekerjaan, ini menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan dengan menggunakan pengaruh dari tiga pertanyaan terendah yang dimiliki variabel pemberdayaan karyawan dengan cara merubah kebijakan yang diberikan organisasi pada karyawan.

4.4.3. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Konstruk eksogen kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.320$) dengan konstruk komitmen organisasional. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.610 > 1.96$, dan nilai p – value $0.024 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Seyal dan Afzaal (2013), menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat hubungan pengaruh yang positif dari kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Badawy dan Magdy (2015), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ealias *et al.*, (2012), bahwa ditemukan hasil yang sama dengan penelitian yang sebelumnya. Menurutnya, kepuasan kerja harus dapat menjadi komponen integral dan menjadi elemen penting dalam kaitannya dengan kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan. Sementara Yahyazadeh (2012), menyarankan untuk adanya pelatihan yang dilakukan organisasi bagi para karyawan guna meningkatkan kecerdasan emosional berdasarkan tingkat kepuasan kerja mereka sendiri.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja terdapat tiga kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu $EM1=0.416$, $EM2=0.365$, $EM3=0.345$, dan tiga kuisioner memiliki nilai terendah yaitu $SA2=0.136$, $SM1=0.172$, $SS2=0.140$. Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; saya mempunyai kemampuan untuk melepaskan

rasa marah dan kecewa, b; saya mempunyai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri, c; saya mampu mengendalikan diri saat kecewa, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari tiga pertanyaan terendah yang dimiliki variabel kecerdasan emosional.

4.4.4. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Konstruk eksogen pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.301$) dengan konstruk kepuasan kerja. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.623 > 1.96$, dan nilai p – value $0.009 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Raza *et al* (2015), menyatakan bahwa ada pengaruh positif yang dilakukan oleh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Begitu pula dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sobhani (2016), yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif serta signifikan antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja. Surekha dan Singh (2016), mengatakan bahwa organisasi harus menyadari akan peran penting dari pemberdayaan terhadap karyawan karena secara langsung akan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan yaitu dengan memberikan karyawan kebebasan dan menjadikan karyawan sebagai kunci dari organisasi.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja terdapat tiga kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu $DE1=0.397$, $DE2=0.359$, $AC3=0.386$, dan tiga kuisioner memiliki nilai terendah yaitu $TR3=0.172$, $CON3=0.132$, $CR3=0.120$. Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; perusahaan menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja saya, b; perusahaan memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen sehingga memudahkan dalam kerjasama, c; perusahaan melalui section head membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas, ini menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan pengaruh dari tiga pertanyaan terendah yang dimiliki variabel pemberdayaan karyawan.

4.4.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Konstruk eksogen kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.227$) dengan konstruk komitmen organisasional. Nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.261 > 1.96$, dan nilai p – value $0.024 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Azeem dan Akhtar (2014), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Begitu juga dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Auda (2016) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif

antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Hasil ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Gangai dan Agrawal (2015) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dalam penelitian Aghdasi, Kiamanesh, dan Ebrahim (2011) menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan dalam bekerja yang didapatkan oleh seorang karyawan, maka akan semakin tinggi juga tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya. Ini mengindikasikan bahwa organisasi harus mampu memberikan beberapa hal dan sarana penunjang dalam organisasi yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.

Sementara, jika dilihat dari nilai *cross loading* hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi terdapat tiga kuisioner dengan nilai tertinggi yaitu $SU1=0.368$, $SU2=0.344$, $PE1=0.361$, dan tiga kuisioner memiliki nilai terendah yaitu $RK3=0.173$, $GA3=0.196$, $KOM1=0.219$. Ini mengindikasikan bahwa tiga pertanyaan terendah yaitu a; rekan kerja saya terbuka untuk memberi bantuan ketika saya mengalami kesulitan b; saya merasa dihargai oleh organisasi berdasarkan gaji yang saya terima dari pekerjaan saya, c; komunikasi tampak baik dalam organisasi ini, menjadi perhatian khusus bagi organisasi dalam meningkatkan komitmen organisasi dari karyawan dengan menggunakan pengaruh dari tiga pertanyaan terendah yang dimiliki variabel kepuasan kerja.

4.4.6. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Kecerdasan Emosional terhadap Komitmen Organisasional

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.260$) terhadap komitmen organisasional dengan nilai $t - statistic\ 2.909 > 1.96$. Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($O = 0.320$) dengan nilai $t - statistic\ 2.610 > 1.96$. kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.227$) terhadap komitmen organisasional dengan nilai $t - statistic\ 2.261 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional terbukti kebenarannya.

Kecerdasan emosional diketahui mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja (Elias *at al* 2012, Seyal dan Afzaal 2013, Badawy dan Magdy 2015), dan kepuasan kerja memiliki hubungan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional (Auda 2016, Azeem dan Akhtar 2014, Aghdasi, Gangai dan Agrawal 2015). Sementara kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional (Kiamanesh, dan Ebrahim 2011). Lebih lanjut dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan lebih mudah dalam mengendalikan pekerjaan dan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan lebih memilih bertahan didalam organisasi dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

4.4.7. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.423$) terhadap komitmen organisasional dengan nilai $t - statistic$ $4.201 > 1.96$. pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($O = 0.301$) dengan nilai $t - statistic$ $2.623 > 1.96$. kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan ($O = 0.227$) terhadap komitmen organisasional dengan nilai $t - statistic$ $2.261 > 1.96$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional terbukti kebenarannya.

Kepuasan kerja telah ditemukan memiliki efek mediasi (Gulleryuz *et al* 2008). Didalam penelitiannya kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pemberdayaan karyawan, kecerdasan emosional, dan komitmen organisasional. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Goundarzavand dan Kheradmand (2013), menjelaskan tentang adanya hubungan positif antara pemberdayaan karyawan dengan komitmen organisasional. Gulleryuz *et al* (2008), menjelaskan bahwa seorang karyawan yang diberdayakan dalam organisasi akan merasa bahwa dirinya mampu mengerjakan tugas organisasi dengan baik akan mendapatkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena karyawan merasa dianggap didalam organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang pengaruh kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta, maka dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan ini adalah $2.014 > 1.96$, dan nilai p – value $0.044 < 0.05$.
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $3.086 > 1.96$, dan nilai p – value $0.002 < 0.05$.
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.610 > 1.96$, dan nilai p – value $0.009 < 0.05$.
4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari

nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.623 > 1.96$, dan nilai p – value $0.009 < 0.05$.

5. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2.261 > 1.96$, dan nilai p – value $0.024 < 0.05$.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional dengan nilai t – statistic $2.909 > 1.96$. Kemudian, nilai signifikansi dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic $2.610 > 1.96$. Sementara, nilai signifikansi dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dengan nilai t – statistic $2.261 > 1.96$. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai signifikansi dari pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional dengan nilai t – statistic $4.201 > 1.96$. Kemudian, nilai signifikansi dari pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t – statistic $2.623 > 1.96$. Sementara, nilai signifikansi dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dengan nilai t – statistic $2.261 >$

1.96. Maka berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing jalur, dinyatakan bahwa ada pengaruh tidak langsung pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

5.2. SARAN

Peneliti dengan beberapa pertimbangan, menyarankan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian didalam topik yang sama, untuk:

1. Melakukan penelitian diberbagai sektor. Sehingga, hasil penelitian nantinya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sektor yang ada.
2. Peneliti menyarankan untuk lebih mengeksplor konstruk dari pemberdayaan karyawan dan hubungannya terhadap variabel – variabel lain, karena konstruk ini masih sangat jarang menjadi variabel dalam sebuah penelitian.
3. Peneliti menyarankan untuk pihak organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerja untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan persepsi organisasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan itu sendiri atautkah ada yang masih perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja dan komitmen karyawan tersebut.
4. Peneliti menyarankan dalam peningkatan komitmen organisasi karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan baik secara

kecerdasan emosional, pemberdayaan karyawan maupun melalui kepuasan kerja, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari kecerdasan emosional, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja.

5. Peneliti menyarankan dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan, sebaiknya organisasi harus melakukan pembaharuan baik secara kecerdasan emosional maupun dalam pemberdayaan karyawan, yaitu dengan mengganti beberapa indikator terendah dari kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- 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., and J.P., Meyer (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Allen, N.J., J.P., Meyer., and S. Catherin (1993). *Commitmen to Organizational and Occupation: Extentions and Test of Three Component Conceptualization*, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 537-551
- Allen, N.J., and J.P., Meyer (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Applications*, California: Sage Publications.
- Alwi, Syafarudin (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Amstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook of Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Amstrong, M & S. Taylor (2014, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management. 13th Edition*. UK: Ashford Colour press Ltd.
- Auda, R. M. (2016). *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen organisasional Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Bank DKI Kantor Cabang Surabaya*, 4(2012), 475–486.
- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). *Job satisfaction and organizational commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia*. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7).
- Al-Ababneh, M., Al-Sabi, S., Al-Shakhsheer, F., & Masadeh, M. (2017). *The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-*

- Star Hotels in Jordan*. International Business Research, 10(3), 133.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v10n3p133>
- Badawy, T. A. El, & Magdy, M. M. (2015). *Assessing the Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction : An Empirical Study on Faculty Members with Respect to Gender and Age*, 8(3), 67–78.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v8n3p67>.
- Bangun,W (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:Erlangga
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). *Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools*. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Bohlander, G & S. Snell (2010). *Principles of Human Resource Management.15th Edition*. USA: McGraw Hill Book Co.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design* (3 ed.).
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. *Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Dressler, G. (2006). *Human Resources Management. 7th Edition*. USA: Prentice Hall International Inc.
- Dressler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Empatbelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Ealias, A., Officer, P., South, T., & Bank, I. (2012). *Emotional Intelligence and Job Satisfaction : A Correlational study*, 37–42.
- Fitriah, & Sudibya, I. G. A. (2015). *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 3478–3507.
- Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2015). *Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance*. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269–278. Retrieved fromhttp://www.ijmbr.org/article_7957_00f359f786fbf60d13a40db3cc4b4497.pdf

- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, Statistical Associates Publishing. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Ghozali, I. and Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Goleman, D (1999). *Working With Emotional Intelligence*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Goleman, D. (2003). *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence Untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Alih Bahasa: Alex Tri K.W, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Goleman, D. (2007). *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Goudarzvandchegini, M., & Kheradmand, R. (2013). *The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment*, 4(5), 1047–1056.
- Güleryüz, 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>
- Hanaysha, J. (2016). *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (1999). *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi 1, Yogyakarta: BPFE.
- Jafari, V., Moradi, M. ali, & Ahanchi, M. (2013). *An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment (Case study Kurdistan province electric staff)*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 860–868.
- Jogiyanto (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equitation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. 1st edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

- Karambut, C. a. (2012). *Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang)*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 10(3).
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). *Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan*. Journal of Business Studies Quarterly, 3(4), 92–104. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Khan, S. (1997). “*The Key to Being a Leader Company: Empowerment*”. Journal for Quality and Participatio. 44-50.
- Khan, M.R., Zianuddin, F.A. Jam, & M.I. Ramay (2010). *The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. European Journal of Social Sciences. Vol 15, No. 3; 2010.
- Lodjo, F. S. (2013). *Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja*, 1(3), 747–755.
- Luthan, Fred, (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Luthans, F (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based Approach*. 12th Edition. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. & J, Jackson (2011). *Human Resources Management*. 13th Edition, USA: South Western Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *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)
- Noe et al. (2010). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Raza, H., Mahmood, J., Owais, M., & Raza, A. (2015). *Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction of Employees in Corporate Banking Sector Employees of Pakistan*. J. Appl. Environ. Biol. Sci, 5(2), 1–7.

- Ringle, C. ., Wende, S. and Becker, J.-M. (2015). 'SmartPLS'. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Available at: <http://www.smartpls.com>.
- Rivai, V (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke. Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Rivai, V. dan Jauvani (2009). *Manajemen Sumber Daya Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbinss, S. P (2002). *Essentials of Organizational Behavior (terj)*, Edisi 5, Jakarta: Erlangga
- Robbins, S. P, *et al* (2006). *Perilaku Organisasi (terj. Benjamin M)*, Edisi 10, PT Indeks : Jakarta
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (15 ed.).
- Salvoey, Peter. (2003). *Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. Psychological Inquiry*. Jakarta: PT Indeks.
- Sarawati, S., & Johar, H. (2014). *The impact of emotional intelligence on organizational commitment through self-esteem of employee in public sector* *Ishak Mad Shah Faculty of Management. The Business & Management Review*, 4(3), 1–12.
- Sekaran, Uma (2006). *Research Methods for Business (terj)*, Edisi empat, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2013). *Research methods for business. Research methods for business* (Vol. 65). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- 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>
- Shafiq, M., & Rana, R. A. (2016). *Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Commitment of College Teachers in Pakistan*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62), 1–14. <https://doi.org/10.14689/ejer.2016.62.1>
- Snell, S. and Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources*. 16th edn. South Western: Cengage Learning.

- Sobhani, H. (2016). *Investigating the Impact of Employee ' s Empowerment on Their Job Satisfaction (Case Study : Tejarat Bank , West Azerbaijan Province , Iran)*, 1452–1459.
- Spector, P (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. 5th Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P.E (1997). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice*, Second edition, New York: Jhon Wily & Sons, Inc
- Spreitzer, G. M. (1995). 'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation', *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442–1465.
- Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Surekha, R., & Singh, V. (2016). *Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT Industry*. *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 21(12), 23–29. <https://doi.org/10.9790/0837-2110122329>
- Suyudi. (2002). *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pemberdayaan Karyawan Perum Perumnas Regional V di Semarang*. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana UNDIP
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review*. 15: 4-666.
- Yahyazadeh-jeloudar, S. (2012). *Teachers ' Emotional Intelligence and Its Relationship with Job Satisfaction*, 1(1), 4–9.
- Zikmund, W. et al. (2009). *Business Research Methods*. 8th edn. South - Western Cengage Learning.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian

Yth. Responden Penelitian

Pihak Dinas Sosial DIY

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswi Universitas Islam Indonesia

Nama : Nur Arifan

NIM : 14311557

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data untuk menyusun skripsi dengan judul “*Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta* ”, maka dengan rendah hati saya memohon kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi atau menjawab semua pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kecerdasan emosional, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional di Dinas Sosial DIY. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian dan tidak mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap kinerja Bapak/Ibu. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik. Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisian kuesioner ini karena jawaban Bapak/Ibu tersebut merupakan kontribusi yang berharga bagi peneliti dan usaha untuk memajukan organisasi. Atas perhatian Bapak/Ibu saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya,

Nur Arifan

A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban/tanggapan terhadap pertanyaan/pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan melingkari jawaban pada salah satu jawaban berikut :

1. Bidang Kerja : a. Pegawai (sebagai.....)
b. Non pegawai (sebagai.....)
2. Jenis Kelamin :
a. Laki-laki
b. Perempuan
3. Status Pernikahan :
a. Menikah
b. Belum Menikah
c. Pernah Menikah (janda/duda)
4. Jumlah anak :
a. Belum memiliki anak
b. 1 anak
c. 2 anak
d. 3 anak
e. 4 anak
f. lebih dari 4 anak
5. Usia :
a. Kurang dari 25 tahun
b. 26-35 tahun
c. 36-45 tahun
d. Lebih dari 46 tahun
6. Pendidikan Terakhir :
a. SMP
b. SMA
c. Diploma
d. Sarjana (S1)
e. Sarjana (S2)

f. Sarjana (S3)

7. Lama bekerja :

- a. Kurang dari 7 tahun
- b. 8 tahun - 15 tahun
- c. 16 tahun - 23 tahun
- d. Lebih dari 24 tahun

8. Gaji :

- a. Kurang dari Rp 1.500.000
- b. Rp 1.500.000 - Rp 2.000.000
- c. Rp 2.000.000 - Rp 2.500.000
- d. Lebih dari Rp 2.500.000

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk melingkari jawaban yang sesuai dengan pilihan yang Bapak/ Ibu rasakan
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/ Ibu untuk mengembalikan kepada yang menyerahkan angket/ kuesioner
4. Mohon untuk memberikan jawaban **sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab** sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik pada perusahaan

Contoh:

Lingkari angka pada kolom penilaian terhadap semua pernyataan/pertanyaan yang ada di dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian sesuai dengan pilihan Anda.

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

R = Ragu-ragu (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

No .	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.1	Mereka yang bekerja dengan baik di tempat kerja memiliki peluang bagus untuk dipromosikan.	5	4	3	2	1

BUTIRAN PERTANYAAN

A. Bagian I : Kecerdasan Emosional

Petunjuk pengisian : Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Kesadaran Diri (Self Awareness)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Saya mempunyai kemampuan untuk waspada terhadap suasana hati ketika marah	5	4	3	2	1
1.2	Saya mempunyai kemampuan untuk mengenali kelebihan diri sendiri	5	4	3	2	1
1.3	Saya mempunyai kemampuan untuk mengenali kekurangan diri sendiri	5	4	3	2	1
Pengendalian Diri (Self Regulation)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.4	Saya mempunyai kemampuan untuk melepaskan rasa marah dan kecewa	5	4	3	2	1
1.5	Saya mempunyai kemampuan untuk menahan emosi	5	4	3	2	1
1.6	Saya mempunyai kemampuan untuk menghibur diri sendiri	5	4	3	2	1
Motivasi Diri (Self Motivation)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.7	Saya mempunyai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri	5	4	3	2	1
1.8	Saya mempunyai kemampuan untuk bangkit dari frustrasi	5	4	3	2	1
1.9	Saya mempunyai kemampuan untuk bangkit dari kegagalan	5	4	3	2	1
Empati (Empathy)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.10	Saya selalu berusaha ramah terhadap masyarakat	5	4	3	2	1
1.11	Saya selalu memperhatikan kualitas pelayanan terhadap masyarakat	5	4	3	2	1
1.12	Saya selalu berusaha cepat tanggap dengan apa yang diminta masyarakat	5	4	3	2	1

Keterampilan Sosioal (Social Skill)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.13	Saya mampu mengendalikan diri saat marah	5	4	3	2	1
1.14	Saya mampu mengendalikan diri saat kecewa	5	4	3	2	1
1.15	Saya selalu bersedia untuk menerima kritik dari orang lain	5	4	3	2	1

B. Bagian II : Pemberdayaan Karyawan

Petunjuk pengisian : Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

<i>Desire</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.1	saya diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang berkaitan dengan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
2.2	Organisasi memperluas keterlibatan saya dalam bekerja	5	4	3	2	1
2.3	Organisasi mendorong saya untuk menciptakan perspektif baru dan memikirkan strategi kerja Organisasi	5	4	3	2	1
2.4	Organisasi menggambarkan keahlian tim dan melatih saya dalam melaksanakan tugas	5	4	3	2	1
<i>Trust</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.5	Organisasi memberikan kesempatan pada saya untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan berkaitan dengan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
2.6	Organisasi menyediakan waktu dan sumber daya misalnya peralatan kerja yang mencukupi bagi saya dalam menyelesaikan kerja	5	4	3	2	1
2.7	Organisasi menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja saya	5	4	3	2	1
2.8	Organisasi menyediakan akses informasi yang cukup dalam bekerja	5	4	3	2	1

Confident						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.9	Organisasi melalui <i>section head</i> mendelegasikan tugas yang penting kepada para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	5	4	3	2	1
2.10	Pimpinan saya menggali ide dan saran dari para pegawai dalam melaksanakan <i>breefing</i>	5	4	3	2	1
2.11	Organisasi memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen sehingga memudahkan dalam kerjasama	5	4	3	2	1
2.12	Organisasi menyediakan jadwal intruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik	5	4	3	2	1
Credibility						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.13	Organisasi memandang saya sebagai pegawai dan partner strategis	5	4	3	2	1
2.14	Organisasi melalui <i>section head</i> memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
2.15	Organisasi melalui <i>section head</i> membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas	5	4	3	2	1
Accountability						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.16	Organisasi melalui jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja karyawan	5	4	3	2	1
2.17	Organisasi melalui <i>section head</i> memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas	5	4	3	2	1
2.18	Organisasi melalui <i>section head</i> melibatkan para pegawai dalam penentuan standar dan ukuran	5	4	3	2	1
2.19	Organisasi melalui <i>section head</i> memberikan bantuan kepada para pegawai dalam penyelesaian beban kerja	5	4	3	2	1
Communication						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.20	Organisasi menetapkan kebijakan komunikasi terbuka melalui <i>breefing</i>	5	4	3	2	1
2.21	Organisasi melalui <i>section head</i> menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka	5	4	3	2	1
2.22	Organisasi menciptakan kesempatan untuk pelatihan silang bagi saya	5	4	3	2	1

C. Bagian IV : Kepuasan Kerja

Petunjuk pengisian : Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Promosi						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.1	Mereka yang bekerja dengan baik di tempat kerja memiliki peluang bagus untuk dipromosikan.	5	4	3	2	1
4.2	Dengan kinerja yang saya berikan, saya memiliki kesempatan untuk dipromosikan	5	4	3	2	1
4.3	Ada keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang mengikuti program promosi jabatan	5	4	3	2	1
Supervisi/Pengawasan						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.4	Pengawas saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya	5	4	3	2	1
4.5	Pengawas saya adil terhadap saya	5	4	3	2	1
4.6	Saya mendapat dukungan yang penuh dari atasan saya	5	4	3	2	1
Rekan Kerja						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.7	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja saya	5	4	3	2	1
4.8	Kekeluargaan terjalin baik di lingkungan tempat saya bekerja	5	4	3	2	1
4.9	Rekan kerja saya terbuka untuk memberi bantuan ketika saya mengalami kesulitan	5	4	3	2	1
Sifat Pekerjaan						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.10	Saya merasa berkontribusi pada pekerjaan saya di tempat kerja	5	4	3	2	1
4.11	Pekerjaan saya menyenangkan.	5	4	3	2	1
4.12	Saya bekerja lebih keras dalam pekerjaan saya karena ketidakmampuan orang yang bekerja dengan saya.	5	4	3	2	1
Kondisi Operasional						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.13	Kebijakan birokrasi tidak membatasi saya dalam bekerja	5	4	3	2	1

4.14	Saya merasakan rasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	5	4	3	2	1
Komunikasi						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.15	Komunikasi tampak baik dalam perusahaan ini	5	4	3	2	1
4.16	Penugasan pekerjaan sudah sepenuhnya dijelaskan	5	4	3	2	1
4.17	Karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas dengan adanya penjelasan yang jelas tentang pekerjaan	5	4	3	2	1
Gaji						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.18	Saya merasa dibayar cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan	5	4	3	2	1
4.19	Saya merasa memiliki peluang untuk mendapatkan kenaikan gaji	5	4	3	2	1
4.20	Saya merasa dihargai oleh organisasi berdasarkan gaji yang saya terima dari pekerjaan saya	5	4	3	2	1
Imbalan Kontigensi						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.21	Saya mendapatkan manfaat/ tunjangan tambahan	5	4	3	2	1
4.22	Manfaat/ tunjangan tambahan yang saya terima sama bagusnya dengan yang ditawarkan oleh sebagian besar perusahaan lain	5	4	3	2	1
4.23	Saya mendapatkan tunjangan lain yang tidak diperoleh karyawan di perusahaan lain	5	4	3	2	1
Penghargaan						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.24	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan atas pekerjaan tersebut	5	4	3	2	1
4.25	Ada penghargaan bagi mereka yang bekerja keras	5	4	3	2	1
4.26	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan itu dihargai	5	4	3	2	1
4.27	Saya merasa usaha saya dihargai seperti seharusnya	5	4	3	2	1

D. Bagian III : Komitmen Organisasional

Petunjuk pengisian : Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut ini :

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Ragu-ragu (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.1	Saya akan bahagia dapat menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	5	4	3	2	1
3.2	Saya merasakan masalah yang ada dalam organisasi adalah masalah saya juga	5	4	3	2	1
3.3	Organisasi ini memiliki arti yang besar bagi saya	5	4	3	2	1
3.4	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini	5	4	3	2	1
Komitmen Kontinyu (<i>Continuen Commitment</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.5	Saat ini tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya	5	4	3	2	1
3.6	Akan merugikan bagi saya apabila meninggalkan organisasi saat ini	5	4	3	2	1
3.7	Akan berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya	5	4	3	2	1
3.8	Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	5	4	3	2	1
Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.9	Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka	5	4	3	2	1
3.10	Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya kesetiaan adalah penting	5	4	3	2	1
3.11	Saya percaya bahwa seseorang harus setia terhadap organisasinya	5	4	3	2	1
3.12	Saya berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada suatu organisasi merupakan tindakan yang bijaksana	5	4	3	2	1

Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah Kecerdasan Emosional

Sa_1	Sa_2	Sa_3	Sr_1	Sr_2	Sr_3	Sm_1	Sm_2	Sm_3	Em_1	Em_2	Em_3	Ss_1	Ss_2	Ss_3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5
5	3	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5
5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5

Lanjutan

Kecerdasan Emosional

Sa_1	Sa_2	Sa_3	Sr_1	Sr_2	Sr_3	Sm_1	Sm_2	Sm_3	Em_1	Em_2	Em_3	Ss_1	Ss_2	Ss_3
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5
5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	2	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	5
2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

Lanjutan

Kecerdasan Emosional

Sa_1	Sa_2	Sa_3	Sr_1	Sr_2	Sr_3	Sm_1	Sm_2	Sm_3	Em_1	Em_2	Em_3	Ss_1	Ss_2	Ss_3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	2	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5

Lanjutan

Kecerdasan Emosional

Sa_1	Sa_2	Sa_3	Sr_1	Sr_2	Sr_3	Sm_1	Sm_2	Sm_3	Em_1	Em_2	Em_3	Ss_1	Ss_2	Ss_3
4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5
4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	2	4
4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	3	3	3	4	4

Lanjutan

Kecerdasan Emosional

Sa_1	Sa_2	Sa_3	Sr_1	Sr_2	Sr_3	Sm_1	Sm_2	Sm_3	Em_1	Em_2	Em_3	Ss_1	Ss_2	Ss_3
4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	2	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4
3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	4

Lanjutan

Kecerdasan Emosional

Sa_1	Sa_2	Sa_3	Sr_1	Sr_2	Sr_3	Sm_1	Sm_2	Sm_3	Em_1	Em_2	Em_3	Ss_1	Ss_2	Ss_3
3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4

Pemberdayaan Karyawan

De_1	De_2	De_3	De_4	Tr_1	Tr_2	Tr_3	Tr_4	Con_1	Con_2	Con_3	Con_4	Cr_1	Cr_2	Cr_3	Ac_1	Ac_2	Ac_3	Ac_4	Com_1	Com_2	Com_3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2

Lanjutan

Pemberdayaan Karyawan

De_1	De_2	De_3	De_4	Tr_1	Tr_2	Tr_3	Tr_4	Con_1	Con_2	Con_3	Con_4	Cr_1	Cr_2	Cr_3	Ac_1	Ac_2	Ac_3	Ac_4	Com_1	Com_2	Com_3
4	5	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	5
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4

Lanjutan

Pemberdayaan Karyawan

De_1	De_2	De_3	De_4	Tr_1	Tr_2	Tr_3	Tr_4	Con_1	Con_2	Con_3	Con_4	Cr_1	Cr_2	Cr_3	Ac_1	Ac_2	Ac_3	Ac_4	Com_1	Com_2	Com_3
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4
4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4
2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4
2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan

Pemberdayaan Karyawan

De_1	De_2	De_3	De_4	Tr_1	Tr_2	Tr_3	Tr_4	Con_1	Con_2	Con_3	Con_4	Cr_1	Cr_2	Cr_3	Ac_1	Ac_2	Ac_3	Ac_4	Com_1	Com_2	Com_3
5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	5
4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4

Lanjutan

Pemberdayaan Karyawan

De_1	De_2	De_3	De_4	Tr_1	Tr_2	Tr_3	Tr_4	Con_1	Con_2	Con_3	Con_4	Cr_1	Cr_2	Cr_3	Ac_1	Ac_2	Ac_3	Ac_4	Com_1	Com_2	Com_3
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5

Lanjutan

Pemberdayaan Karyawan

De_1	De_2	De_3	De_4	Tr_1	Tr_2	Tr_3	Tr_4	Con_1	Con_2	Con_3	Con_4	Cr_1	Cr_2	Cr_3	Ac_1	Ac_2	Ac_3	Ac_4	Com_1	Com_2	Com_3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3
3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3

Lanjutan

Pemberdayaan Karyawan

De_1	De_2	De_3	De_4	Tr_1	Tr_2	Tr_3	Tr_4	Con_1	Con_2	Con_3	Con_4	Cr_1	Cr_2	Cr_3	Ac_1	Ac_2	Ac_3	Ac_4	Com_1	Com_2	Com_3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4
4	4	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4
2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Kepuasan Kerja

Pr_1	Pr_2	Pr_3	Su_1	Su_2	Su_3	Rk_1	Rk_2	Rk_3	Sp_1	Sp_2	Sp_3	Kop_1	Kop_2	Kom_1	Kom_2	Kom_3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	3	3	3
4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4
4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2
5	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan

Kepuasan Kerja

Pr_1	Pr_2	Pr_3	Su_1	Su_2	Su_3	Rk_1	Rk_2	Rk_3	Sp_1	Sp_2	Sp_3	Kop_1	Kop_2	Kom_1	Kom_2	Kom_3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3
4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3
3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan

Kepuasan Kerja

Pr_1	Pr_2	Pr_3	Su_1	Su_2	Su_3	Rk_1	Rk_2	Rk_3	Sp_1	Sp_2	Sp_3	Kop_1	Kop_2	Kom_1	Kom_2	Kom_3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2
2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5
5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4

Lanjutan

Kepuasan Kerja

Pr_1	Pr_2	Pr_3	Su_1	Su_2	Su_3	Rk_1	Rk_2	Rk_3	Sp_1	Sp_2	Sp_3	Kop_1	Kop_2	Kom_1	Kom_2	Kom_3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	5
5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4
4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5
5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4

Lanjutan

Kepuasan Kerja

Pr_1	Pr_2	Pr_3	Su_1	Su_2	Su_3	Rk_1	Rk_2	Rk_3	Sp_1	Sp_2	Sp_3	Kop_1	Kop_2	Kom_1	Kom_2	Kom_3
4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	5
5	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	5	2	2	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3

5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2
5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4

Lanjutan

Kepuasan Kerja

Ga_1	Ga_2	Ga_3	Ik_1	Ik_2	Ik_3	Pe_1	Pe_2	Pe_3	Pe_4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	3	4	4	3	2	4	4	4	4
4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	5	3	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

Lanjutan

Kepuasan Kerja

Ga_1	Ga_2	Ga_3	Ik_1	Ik_2	Ik_3	Pe_1	Pe_2	Pe_3	Pe_4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	3	5	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	3	3	4	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
2	4	2	2	3	2	3	2	2	2
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	2	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	2	4	4	3	2	4	4
4	5	2	5	5	5	2	5	4	4

Lanjutan

Kepuasan Kerja

Ga_1	Ga_2	Ga_3	Ik_1	Ik_2	Ik_3	Pe_1	Pe_2	Pe_3	Pe_4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	2	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4

Lanjutan

Kepuasan Kerja

Ga_1	Ga_2	Ga_3	Ik_1	Ik_2	Ik_3	Pe_1	Pe_2	Pe_3	Pe_4
4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
3	4	4	4	3	2	2	2	4	4
5	4	4	3	3	3	3	4	4	3
3	3	4	4	5	4	4	3	4	5
3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
3	4	5	4	3	4	5	4	3	4
3	4	3	4	3	4	5	5	5	5
3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
4	5	5	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
3	4	4	4	3	3	3	4	4	4

Lanjutan

Kepuasan Kerja

Ga_1	Ga_2	Ga_3	Ik_1	Ik_2	Ik_3	Pe_1	Pe_2	Pe_3	Pe_4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	5	5	3	4	4	3	3	4
3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
5	3	2	2	3	4	4	3	4	5
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3

Komitmen Organisasional

Ka_1	Ka_2	Ka_3	Ka_4	Kkn_1	Kkn_2	Kkn_3	Kkn_4	Kn_1	Kn_2	Kn_3	Kn_4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	2	5	2	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4
2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan

Komitmen Organisasi

Ka_1	Ka_2	Ka_3	Ka_4	Kkn_1	Kkn_2	Kkn_3	Kkn_4	Kn_1	Kn_2	Kn_3	Kn_4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5

Lanjutan

Komitmen Organisasi

Ka_1	Ka_2	Ka_3	Ka_4	Kkn_1	Kkn_2	Kkn_3	Kkn_4	Kn_1	Kn_2	Kn_3	Kn_4
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	2
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5

Lanjutan

Komitmen Organisasi

Ka_1	Ka_2	Ka_3	Ka_4	Kkn_1	Kkn_2	Kkn_3	Kkn_4	Kn_1	Kn_2	Kn_3	Kn_4
4	4	5	5	4	4	2	5	2	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5
5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	5
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4

Lanjutan

Komitmen Organisasi

Ka_1	Ka_2	Ka_3	Ka_4	Kkn_1	Kkn_2	Kkn_3	Kkn_4	Kn_1	Kn_2	Kn_3	Kn_4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5
3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3
3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3	4
3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4
4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4

Lampiran 3

Analisis Deskriptif

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	63	58.9%
Perempuan	44	41.1%
TOTAL		100 %

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Usia		
Kurang dari 25 Tahun	0	0 %
26 – 35 Tahun	19	17.7%
36 – 45 Tahun	32	30.0%
Lebih dari 46 Tahun	56	52.3%
TOTAL		100 %

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Pendidikan Terakhir		
SMA	69	64.5%
Diploma	16	15 %
S1	22	20.5%
S2	0	0 %
TOTAL		100%

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Lama Bekerja		
Kurang dari 7 Tahun	19	17.8%
8 – 15 Tahun	28	26.2%
16 – 23 Tahun	9	8.4%
Lebih dari 24 Tahun	52	48.6%
TOTAL		100%

Lampiran 4
Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

1) Interval Kelas

No	Keterangan	Beban Skor
1	Sangat Rendah	1.00 – 1.79
2	Rendah	1.80 – 2.59
3	Cukup	2.60 – 3.39
4	Tinggi	3.40 – 4.19
5	Sangat Tinggi	4.20 – 5.00

2) Variabel Eksogen Kecerdasan Emosional (KCEM)

Kode	Item	Mean	Kriteria
SA1	Saya mempunyai kemampuan untuk waspada terhadap suasana hati ketika marah	3.803	Tinggi
SA2	Saya mempunyai kemampuan untuk mengenali kelebihan diri sendiri	3.813	Tinggi
SA3	Saya mempunyai kemampuan untuk mengenali kekurangan diri sendiri	3.953	Tinggi
SR1	Saya mempunyai kemampuan untuk melepaskan rasa marah dan kecewa	3.887	Tinggi
SR2	Saya mempunyai kemampuan untuk menahan emosi	3.906	Tinggi
SR3	Saya mempunyai kemampuan untuk menghibur diri sendiri	3.915	Tinggi
SM1	Saya mempunyai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri	4.000	Tinggi
SM2	Saya mempunyai kemampuan untuk bangkit dari frustrasi	3.943	Tinggi
SM3	Saya mempunyai kemampuan untuk bangkit dari kegagalan	3.953	Tinggi
EM1	Saya selalu berusaha ramah terhadap masyarakat	3.981	Tinggi
EM2	Saya selalu memperhatikan kualitas pelayanan terhadap masyarakat	3.943	Tinggi
EM3	Saya selalu berusaha cepat tanggap dengan apa yang diminta masyarakat	3.925	Tinggi
SS1	Saya mampu mengendalikan diri saat marah	3.831	Tinggi

SS2	Saya mampu mengendalikan diri saat kecewa	3.869	Tinggi
SS3	Saya selalu bersedia untuk menerima kritik dari orang lain	3.990	Tinggi
Rata-rata total		3.914	Tinggi

3) Variabel Eksogen Pemberdayaan Karyawan (PMBDKY)

Kode	Item	Mean	Kriteria
DE1	saya diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang berkaitan dengan pekerjaan saya	3.897	Tinggi
DE2	Organisasi memperluas keterlibatan saya dalam bekerja	3.850	Tinggi
DE3	Organisasi mendorong saya untuk menciptakan perspektif baru dan memikirkan strategi kerja Organisasi	3.943	Tinggi
DE4	Organisasi menggambarkan keahlian tim dan melatih saya dalam melaksanakan tugas	3.813	Tinggi
TR1	Organisasi memberikan kesempatan pada saya untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan berkaitan dengan pekerjaan saya	3.738	Tinggi
TR2	Organisasi menyediakan waktu dan sumber daya misalnya peralatan kerja yang mencukupi bagi saya dalam menyelesaikan kerja	3.915	Tinggi
TR3	Organisasi menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja saya	3.794	Tinggi
TR4	Organisasi menyediakan akses informasi yang cukup dalam bekerja	3.943	Tinggi
CON1	Organisasi melalui <i>section head</i> mendelegasikan tugas yang penting kepada para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan	3.738	Tinggi
CON2	Pimpinan saya menggali ide dan saran dari para pegawai dalam melaksanakan <i>breefing</i>	3.757	Tinggi
CON3	Organisasi memperluas tugas dan membangun jaringan antara departamen sehingga memudahkan dalam kerjasama	3.672	Tinggi

CON4	Organisasi menyediakan jadwal intruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik	3.850	Tinggi
CR1	Organisasi memandang saya sebagai pegawai dan partner strategis	3.719	Tinggi
CR2	Organisasi melalui <i>section head</i> memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi dalam menyelesaikan pekerjaan	3.757	Tinggi
CR3	Organisasi melalui <i>section head</i> membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas	3.869	Tinggi
AC1	Organisasi melalui jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja karyawan	3.850	Tinggi
AC2	Organisasi melalui <i>section head</i> memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas	3.943	Tinggi
AC3	Organisasi melalui <i>section head</i> melibatkan para pegawai dalam penentuan standar dan ukuran	3.869	Tinggi
AC4	Organisasi melalui <i>section head</i> memberikan bantuan kepada para pegawai dalam penyelesaian beban kerja	3.822	Tinggi
COM1	Organisasi menetapkan kebijakan komunikasi terbuka melalui <i>breefing</i>	4.018	Tinggi
COM2	Organisasi melalui <i>section head</i> menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka	3.962	Tinggi
COM3	Organisasi menciptakan kesempatan untuk pelatihan silang bagi saya	3.915	Tinggi
Rata-rata total		3.847	Tinggi

4) Variabel Mediasi Kepuasan Kerja (KPSKJ)

Kode	Item	Mean	Kriteria
PR1	Mereka yang bekerja dengan baik di tempat kerja memiliki peluang bagus untuk dipromosikan.	3.962	Tinggi
PR2	Dengan kinerja yang saya berikan, saya memiliki kesempatan untuk dipromosikan	3.757	Tinggi

PR3	Ada keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang mengikuti program promosi jabatan	3.785	Tinggi
SU1	Pengawas saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya	3.841	Tinggi
SU2	Pengawas saya adil terhadap saya	3.813	Tinggi
SU3	Saya mendapat dukungan yang penuh dari atasan saya	3.887	Tinggi
RK1	Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja saya	3.981	Tinggi
RK2	Keluargaan terjalin baik di lingkungan tempat saya bekerja	3.990	Tinggi
RK3	Rekan kerja saya terbuka untuk memberi bantuan ketika saya mengalami kesulitan	3.897	Tinggi
SP1	Saya merasa berkontribusi pada pekerjaan saya di tempat kerja	3.775	Tinggi
SP2	Pekerjaan saya menyenangkan.	3.841	Tinggi
SP3	Saya bekerja lebih keras dalam pekerjaan saya karena ketidakmampuan orang yang bekerja dengan saya.	3.588	Tinggi
KOP1	Kebijakan birokrasi tidak membatasi saya dalam bekerja	3.607	Tinggi
KOP2	Saya merasakan rasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	3.859	Tinggi
KOM1	Komunikasi tampak baik dalam perusahaan ini	3.869	Tinggi
KOM2	Penugasan pekerjaan sudah sepenuhnya dijelaskan	3.906	Tinggi
KOM3	Karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas dengan adanya penjelasan yang jelas tentang pekerjaan	3.850	Tinggi
GA1	Saya merasa dibayar cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan	3.859	Tinggi
GA2	Saya merasa memiliki peluang untuk mendapatkan kenaikan gaji	3.869	Tinggi
GA3	Saya merasa dihargai oleh organisasi berdasarkan gaji yang saya terima dari pekerjaan saya	3.822	Tinggi
IK1	Saya mendapatkan manfaat/ tunjangan tambahan	3.906	Tinggi

IK2	Manfaat/ tunjangan tambahan yang saya terima sama bagusnya dengan yang ditawarkan oleh sebagian besar perusahaan lain	3.682	Tinggi
IK3	Saya mendapatkan tunjangan lain yang tidak diperoleh karyawan di perusahaan lain	3.747	Tinggi
PE1	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan atas pekerjaan tersebut	3.794	Tinggi
PE2	Ada penghargaan bagi mereka yang bekerja keras	3.775	Tinggi
PE3	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan itu dihargai	3.869	Tinggi
PE4	Saya merasa usaha saya dihargai seperti seharusnya	3.878	Tinggi
Rata-rata total		3.830	Tinggi

5) Variabel Endogen Komitmen Organisasional (KMORG)

Kode	Item	Mean	Kriteria
KA1	Saya akan bahagia dapat menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	3.869	Tinggi
KA2	Saya merasakan masalah yang ada dalam organisasi adalah masalah saya juga	3.831	Tinggi
KA3	Organisasi ini memiliki arti yang besar bagi saya	3.934	Tinggi
KA4	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini	3.990	Tinggi
KKN1	Saat ini tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya	3.962	Tinggi
KKN2	Akan merugikan bagi saya apabila meninggalkan organisasi saat ini	3.747	Tinggi
KKN3	Akan berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya	3.682	Tinggi
KKN4	Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa	3.859	Tinggi

KN1	Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka	3.700	Tinggi
KN2	Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya kesetiaan adalah penting	4.009	Tinggi
KN3	Saya percaya bahwa seseorang harus setia terhadap organisasinya	4.018	Tinggi
KN4	Saya berfikir bahwa menjadi karyawan yang tetap setia pada suatu organisasi merupakan tindakan yang bijaksana	3.990	Tinggi
Rata-rata total		3.883	Tinggi

Lampiran 5

Hasil Uji *Outer Model*

1) Nilai *Loading Factor* Konstruk Kecerdasan Emosional

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Self Awareness</i>	SA1	0.715
	SA2	0.813
	SA3	0.788
<i>Self Regulation</i>	SR1	0.771
	SR2	0.816
	SR3	0.823
<i>Self Motivation</i>	SM1	0.752
	SM2	0.888
	SM3	0.826
<i>Empathy</i>	EM1	0.846
	EM2	0.853
	EM3	0.851
<i>Social Skill</i>	SS1	0.834
	SS2	0.825
	SS3	0.598

2) Nilai *Loading Factor* Konstruk Pemberdayaan Karyawan

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Desire</i>	DE1	0.749
	DE2	0.852
	DE3	0.888
	DE4	0.750
<i>Trust</i>	TR1	0.618
	TR2	0.797
	TR3	0.773
	TR4	0.786
<i>Confident</i>	CON1	0.797
	CON2	0.898
	CON3	0.812
	CON4	0.742
<i>Credibility</i>	CR1	0.762
	CR2	0.873
	CR3	0.840
<i>Accountability</i>	AC1	0.683
	AC2	0.835
	AC3	0.816
	AC4	0.649
<i>Communication</i>	COM1	0.860
	COM2	0.844
	COM3	0.763

3) Nilai *Loading Factor* Konstruk Kepuasan Kerja

Konstruk Mediasi	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Promosi	PR1	0.696
	PR2	0.857
	PR3	0.494
Supervise/Pengawasan	SU1	0.830
	SU2	0.898
	SU3	0.813
Rekan Kerja	RK1	0.886
	RK2	0.868
	RK3	0.867
Sifat Pekerjaan	SP1	0.917
	SP2	0.871
	SP3	0.493
Kondisi Operasional	KOP1	0.683
	KOP2	0.906
Komunikasi	KOM1	0.859
	KOM2	0.893
	KOM3	0.879
Gaji	GA1	0.765
	GA2	0.672
	GA3	0.796
Imbalan Kontigensi	IK1	0.819
	IK2	0.788
	IK3	0.742
Penghargaan	PE1	0.800
	PE2	0.794

	PE3	0.876
	PE4	0.870

4) Nilai *Loading Factor* Konstruk Komitmen Organisasional

Konstruk Endogen	Kode Item	Loading Factor
Komitmen Afektif	KA1	0.848
	KA2	0.834
	KA3	0.899
	KA4	0.865
Komitmen Kontinyu	KKN1	0.782
	KKN2	0.866
	KKN3	0.771
	KKN4	0.731
Komitmen Normatif	KN1	0.628
	KN2	0.862
	KN3	0.831
	KN4	0.802

5) Rangkuman Nilai *Loading Factor* setelah Modifikasi Model

Variabel Laten	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Kecerdasan Emosional	<i>Self Awareness</i>	SA1	0.715
		SA2	0.813
		SA3	0.788
	<i>Self Regulation</i>	SR1	0.771
		SR2	0.816
		SR3	0.823
	<i>Self Motivation</i>	SM1	0.752
		SM2	0.888
		SM3	0.826
	<i>Empathy</i>	EM1	0.846
		EM2	0.853
		EM3	0.851
	<i>Social Skill</i>	SS1	0.834
		SS2	0.825
Pemberdayaan Karyawan	<i>Desire</i>	DE1	0.749
		DE2	0.852
		DE3	0.888
		DE4	0.750
	<i>Trust</i>	TR2	0.797
		TR3	0.773
		TR4	0.786
	<i>Confident</i>	CON1	0.797
		CON2	0.898
		CON3	0.812
		CON4	0.742
	<i>Credibility</i>	CR1	0.762
		CR2	0.873

		CR3	0.840
	<i>Accountability</i>	AC2	0.835
		AC3	0.816
	<i>Communication</i>	COM1	0.860
		COM2	0.844
		COM3	0.763
Kepuasan Kerja	<i>Promosi</i>	PR2	0.857
	<i>Supervise/Pengawasan</i>	SU1	0.830
		SU2	0.898
		SU3	0.813
	<i>Rekan Kerja</i>	RK1	0.886
		RK2	0.868
		RK3	0.867
	<i>Sifat Pekerjaan</i>	SP1	0.917
		SP2	0.871
	<i>Kondisi Operasional</i>	KOP2	0.906
	<i>Komunikasi</i>	KOM1	0.859
		KOM2	0.893
		KOM3	0.879
	<i>Gaji</i>	GA1	0.765
		GA3	0.796
	<i>Imbalan Kontigensi</i>	IK1	0.819
		IK2	0.788
		IK3	0.742
	<i>Penghargaan</i>	PE1	0.800
		PE2	0.794
		PE3	0.876
		PE4	0.870

Komitmen Organisasional	<i>Komitmen Afektif</i>	KA1	0.848
		KA2	0.834
		KA3	0.899
		KA4	0.865
	<i>Komitmen Kontinyu</i>	KKN1	0.782
		KKN2	0.866
		KKN3	0.771
		KKN4	0.731
	<i>Komitmen Normatif</i>	KN2	0.862
		KN3	0.831
		KN4	0.802

6) Tabel Nilai *Cross Loading*

Item	KCEM	PMBDKY	KPSKJ	KMORG
SA1	0.497	0.322	0.222	0.288
SA2	0.520	0.277	0.136	0.203
SA3	0.542	0.380	0.203	0.322
SR1	0.566	0.377	0.278	0.347
SR2	0.675	0.407	0.285	0.215
SR3	0.630	0.296	0.222	0.234
SM1	0.618	0.207	0.172	0.204
SM2	0.574	0.082	0.280	0.218
SM3	0.587	0.228	0.312	0.277
EM1	0.644	0.231	0.416	0.292
EM2	0.623	0.173	0.365	0.264
EM3	0.713	0.333	0.345	0.244
SS1	0.643	0.313	0.174	0.256
SS2	0.554	0.235	0.140	0.063
DE1	0.332	0.469	0.397	0.257
DE2	0.388	0.556	0.359	0.317
DE3	0.402	0.660	0.327	0.331

DE4	0.343	0.569	0.247	0.325
TR2	0.452	0.648	0.342	0.376
TR3	0.230	0.547	0.172	0.421
TR4	0.243	0.710	0.286	0.330
CON1	0.231	0.607	0.239	0.157
CON2	0.338	0.709	0.288	0.091
CON3	0.248	0.601	0.132	0.039
CON4	0.311	0.670	0.297	0.346
CR1	0.232	0.599	0.214	0.293
CR2	0.296	0.654	0.181	0.273
CR3	0.217	0.645	0.120	0.200
AC2	0.159	0.625	0.316	0.392
AC3	0.392	0.657	0.386	0.329
COM1	0.372	0.687	0.322	0.366
COM2	0.323	0.706	0.267	0.384
COM3	0.191	0.586	0.252	0.291
PR2	0.266	0.155	0.279	0.269
SU1	0.254	0.266	0.571	0.368
SU2	0.297	0.262	0.571	0.344
SU3	0.359	0.230	0.683	0.322
RK1	0.381	0.314	0.638	0.311
RK2	0.376	0.275	0.612	0.270
RK3	0.437	0.257	0.676	0.173
SP1	0.446	0.262	0.616	0.319
SP2	0.316	0.266	0.596	0.304
KOP2	0.319	0.241	0.652	0.269
KOM1	0.252	0.260	0.678	0.219
KOM2	0.185	0.299	0.701	0.273
KOM3	0.274	0.296	0.696	0.277
GA1	0.250	0.129	0.563	0.229

GA3	0.233	0.172	0.605	0.196
IK1	0.304	0.341	0.740	0.275
IK2	0.167	0.303	0.545	0.239
IK3	0.018	0.175	0.548	0.249
PE1	0.287	0.383	0.687	0.361
PE2	0.266	0.244	0.685	0.307
PE3	0.341	0.317	0.765	0.292
PE4	0.253	0.276	0.739	0.276
KA1	0.386	0.390	0.279	0.788
KA2	0.394	0.420	0.492	0.654
KA3	0.434	0.465	0.392	0.801
KA4	0.445	0.485	0.365	0.739
KKN1	0.409	0.371	0.297	0.697
KKN2	0.194	0.124	0.209	0.622
KKN3	0.135	-0.029	0.183	0.439
KKN4	0.223	0.114	0.161	0.631
KN2	0.137	0.383	0.371	0.661
KN3	0.240	0.364	0.412	0.674
KN4	0.141	0.282	0.348	0.677

7) Tabel Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KCEM	0.866	0.889	0.851
PMBDKY	0.922	0.931	0.682
KPSKJ	0.920	0.930	0.750
KMORG	0.884	0.904	0.645
AC	0.727	0.880	0.785
COM	0.762	0.863	0.678
CON	0.828	0.887	0.663
CR	0.766	0.866	0.683
DE	0.826	0.885	0.659
EM	0.809	0.887	0.723

GA	0.809	0.836	0.718
IK	0.791	0.827	0.614
KA	0.884	0.920	0.743
KKN	0.798	0.868	0.622
KN	0.822	0.894	0.738
KOM	0.850	0.909	0.770
KOP	1.000	1.000	1.000
PE	0.856	0.903	0.699
PR	1.000	1.000	1.000
RK	0.845	0.906	0.763
SA	0.761	0.816	0.598
SM	0.760	0.863	0.679
SP	0.811	0.914	0.841
SR	0.727	0.846	0.646
SS	0.718	0.876	0.779
SU	0.804	0.884	0.718
TR	0.768	0.865	0.682

8) Tabel *Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AC -> PMBDKY	0.189	0.190	0.023	8.287	0.000
COM -> PMBDKY	0.200	0.198	0.024	8.350	0.000
CON -> PMBDKY	0.263	0.259	0.027	9.571	0.000
CR -> PMBDKY	0.211	0.210	0.023	9.253	0.000
DE -> PMBDKY	0.250	0.252	0.036	7.003	0.000
EM -> KCEM	0.358	0.357	0.036	9.830	0.000
GA -> KPSKJ	0.104	0.103	0.021	5.069	0.000
IK -> KPSKJ	0.171	0.170	0.024	7.249	0.000
KA -> KMORG	0.503	0.503	0.043	11.729	0.000
KKN -> KMORG	0.384	0.378	0.044	8.643	0.000
KN -> KMORG	0.345	0.343	0.027	12.892	0.000
KOM -> KPSKJ	0.224	0.222	0.027	8.282	0.000
KOP -> KPSKJ	0.067	0.069	0.017	3.967	0.000
PE -> KPSKJ	0.235	0.233	0.024	9.843	0.000
PR -> KPSKJ	0.163	0.160	0.033	6.908	0.000
RK -> KPSKJ	0.156	0.155	0.023	6.780	0.000
SA -> KCEM	0.222	0.221	0.035	6.276	0.000
SM -> KCEM	0.272	0.271	0.035	7.878	0.000

SP -> KPSKJ	0.146	0.148	0.023	6.472	0.000
SR -> KCEM	0.310	0.306	0.034	9.037	0.000
SS -> KCEM	0.187	0.185	0.030	6.291	0.000
SU -> KPSKJ	0.206	0.200	0.030	6.786	0.000
TR -> PMBDKY	0.192	0.193	0.021	8.968	0.000

Lampiran 6

Hasil Uji Inner Model

1) *R – Square dan R – Square Adjusted*

Variabel	R Square	R Square Adjusted
KMORG	0.389	0.371
KPSKJ	0.286	0.272

2) *Path Coefficients*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KCEM -> KMORG	0.188	0.203	0.093	2.014	0.044
KCEM -> KPSKJ	0.320	0.329	0.123	2.610	0.009
KPSKJ -> KMORG	0.227	0.227	0.100	2.261	0.024
PMBDKY -> KMORG	0.355	0.360	0.115	3.086	0.002
PMBDKY -> KPSKJ	0.301	0.323	0.115	2.623	0.009

3) *Path Coefficients Tahap Pertama*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
KCEM -> KMORG	0.273	0.291	0.084	3.233
PMBDKY -> KMORG	0.425	0.444	0.096	4.431

4) *Path Coefficients Tahap Kedua*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
KCEM -> KPSKJ	0.331	0.346	0.113	2.915
PMBDKY -> KPSKJ	0.310	0.349	0.101	3.074

5) *Total Effect*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
KCEM -> KMORG	0.260	0.275	0.089	2.909
KCEM -> KPSKJ	0.320	0.329	0.123	2.610
KPSKJ -> KMORG	0.227	0.227	0.100	2.261
PMBDKY -> KMORG	0.423	0.438	0.101	4.201
PMBDKY -> KPSKJ	0.301	0.323	0.115	2.623

6) *Tabel Spesific Indirect Effect*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
KCEM -> KPSKJ -> KMORG	0.073	0.072	0.040	2.810
PMBDKY -> KPSKJ -> KMORG	0.068	0.078	0.050	2.376

7) *Rangkuman Hasil Uji Hipotesis*

No	Hipotesis	T – statistik	Kesimpulan
1	Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional	2.014	Terbukti
2	Pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional	3.086	Terbukti
3	Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	2.610	Terbukti
4	Pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang	2.623	Terbukti

	positif terhadap kepuasan kerja		
5	Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional	2.261	Terbukti
6	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasional	2.261	Terbukti
7	Kepuasan kerja akan memediasi hubungan antara pemberdayaan karyawan dan komitmen organisasional	2.261	Terbukti

Lampiran 7
Surat Keterangan Izin Penelitian



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 193/DEK/Div.SDM/VI/2018
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta
C.q Badan Kesatuan Bangsa dan Politik DIY

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami:

Nama : Nur Arifan/082327201113
No. Mahasiswa : 14311557
Jurusan : Manajemen
Alamat : Jl. Candi Gebang No. 46 Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul:

"Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta"

Dosen Pembimbing : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., MM.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 22 Juni 2018

Dekan

Dr. D. Agus Harjito, M. Si,
NID. 87.341.0103

Lampiran 8

Surat Keterangan Selesai Penelitian



PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
DINAS SOSIAL
Alamat : Jl. Janti, Banguntapan, Telp. (0274) 514932, 563510
YOGYAKARTA

Nomor : 070 / 07174/1.3
Lampiran : -
Hal : Pemberitahuan Selesai Penelitian

Yogyakarta, 13 Juli 2018
Kepada Yth :
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
di -
YOGYAKARTA

Memperhatikan surat dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Istimewa Yogyakarta, nomor 074 / 7117 / Kesbangpol / 2017, tanggal 28 Juni 2018, Perihal Ijin Penelitian dengan judul **Pengaruh kecerdasan emosional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta**, dengan ini kami beritahukan bahwa nama :

Nama : Nur Arifan
NIM : 14311557
Instansi : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Yogyakarta
Waktu : 28 Juni 2018 s/d 13 Juli 2018

Telah selesai melaksanakan penelitian di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta pada tanggal 13 Juli 2018.

Demikian atas perhatian kami ucapkan terima kasih.

an Kepala
Sekretaris

DISPOS

Endang Paiminingsih, SH, M.Si
NIP. 19660404 199303 2 007

BIODATA PENELITI



Nama : Nur Arifan
Tempat, Tanggal Lahir : Kebumen, 22 April 1996
Jurusan : Manajemen
Konsentraasi : Sumber Daya Manusia
Kontak : +62-823-2720-1113
Email : nur22arifan@gmail.com