

PENGARUH MOTIVASI, KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KANWIL PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK. BANDA ACEH)

Fonna Mahdani¹, Hafasnuddin², Muhammad Adam³

¹⁾ Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

^{2,3)} Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala

Abstract *The purpose of this study was to determine the effect of: (1) motivational effect on job satisfaction of employees (2) effects of organizational justice on job satisfaction of employees, (3) the effect of emotional intelligence on job satisfaction of employees (4) motivational effect on employee performance (5) justice organizational influence on the performance of employees, (6) emotional intelligence influence on employee performance, job satisfaction affects the performance of employees (7) job satisfaction mediates the influence of motivation, organizational justice and emotional intelligence on the performance of employees at the Regional Office of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh. As for the object of this study is motivation, emotional intelligence, organizational justice, job satisfaction and employee performance. The results showed that motivation did not affect the mediating variables job satisfaction, but positive and significant effect on employee performance, organizational justice significantly influence the mediating variables job satisfaction, but does not affect the variable employee performance, emotional intelligence significantly influence the mediating variables job satisfaction and also there is an influence on employee performance and job satisfaction as a mediating variable effect between exogenous variables (motivation, organizational justice, and emotional intelligence) against endogenous variable (performance of employees).*

Keywords *Work Motivation, Emotional Intelligence, Organizational Justice, Job Satisfaction and Employee Performance*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh: (1) motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (2) pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja karyawan (4) motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (5) keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (6) kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (7) kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi, keadilan organisasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada Kanwil PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah motivasi, kecerdasan emosional, keadilan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap variabel mediasi kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi kepuasan kerja dan juga terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh sebagai variabel mediasi antara variabel eksogen (motivasi, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional) terhadap variabel endogen (kinerja karyawan).

Kata kunci : Motivasi Kerja, Kecerdasan Emosional, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerjadan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Pencapaian kinerja karyawan sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan seperti kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas kerja yang dapat diselesaikan, kemudian adanya penghargaan yang diberikan kepada karyawan dan tingkat disiplin kerja karyawan. Sedangkan pencapaian kinerja organisasi dapat dilihat dari adanya input atau masukan yang diberikan oleh karyawan kepada pimpinan, output kerja yang dihasilkan oleh karyawan, proses kerja yang dihasilkan oleh karyawan, kemudian manfaat yang diberikan oleh karyawan kepada masyarakat.

Karyawan atau disebut juga dengan istilah karyawan adalah pekerja sebagai sumber daya pada sebuah organisasi. Menjadi karyawan yang baik merupakan kewajiban setiap orang yang dipekerjakan oleh perusahaan maupun perseorangan. Kewajiban pekerja adalah bekerja dengan baik dan selanjutnya kewajiban perusahaan yang memberi pekerjaan adalah memberikan kesejahteraan baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Semakin tinggi tanggung jawab yang diberikan perusahaan, maka seharusnya semakin tinggi pula kesejahteraan yang didapat seorang karyawan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. adalah

salah satu Bank terbesar yang ada di Indonesia yang kepemilikannya dimiliki pemerintah Indonesia. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. mempunyai tujuan dasar yaitu melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat. Kantor Wilayah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh yang berlokasi di Banda Aceh. Kanwil BRI Banda Aceh membawahi 11 cabang yang tersebar diseluruh Aceh. Kanwil BRI Banda Aceh mempunyai karyawan sebanyak 103 orang. Motivasi adalah serangkaian sikap yang mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi merupakan perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bahagian dari hubungan internal dan eksternal organisasi. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai & Sagala, 2010). Motivasi yang datang dari dalam diri sendiri adalah sangat baik dan merupakan tuntutan dari kebanyakan organisasi.

Kecerdasan emosional adalah di

mana seseorang mempunyai kesadaran diri dalam mengelola emosi, memotivasi diri sendiri dan dapat mengekspresikan empati untuk orang lain. Perusahaan yang berorientasi melayani pelanggan dengan pelayanan prima, maka idealnya kondisi kecerdasan emosional karyawan perlu diambil kira oleh perusahaan di mana seseorang bekerja dengan penuh konsentrasi. Hal ini dapat memberikan pengaruh kepada kepuasan karyawan dalam bekerja dan diperkirakan akan berdampak positif terhadap komitmen organisasi (Robbins & Judge, 2007).

Fenomena kecerdasan emosional karyawan pada Kanwil PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh berdasarkan pengamatan penulis (penulis sebagai salah seorang karyawan di Kanwil BRI Banda Aceh) di mana peneliti menganggap bahwa kecerdasan emosional para karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh masih terabaikan oleh mereka, hal ini ditandai dengan kurangnya kesadaran mereka untuk memotivasi diri sendiri dalam bekerja dan masih kurangnya menunjukkan rasa empati untuk orang lain. Jika hal ini dibiarkan, maka perusahaan akan berefek negatif terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak negatif terhadap kinerja Kanwil PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh.

Keadilan organisasi merupakan persepsi individu mengenai kewajaran

perilaku yang mereka terima dari sebuah organisasi. Terciptanya rasa keadilan dapat menumbuhkan sikap dan perilaku positif karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Karena keadilan organisasi merupakan motivator penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam lingkungan pekerjaan (Schermerhorn, 2010). Karyawan yang merasa mendapat perlakuan adil akan merasa puas dan terus memperbaiki kinerja ke arah yang lebih baik. Ini adalah timbal balik dalam bentuk sikap dan perilaku positif yang mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian organisasi akan memperoleh dampak positif yang mendukung efektivitas kerja organisasi karena telah memperlakukan karyawannya secara adil.

KAJIAN KEPUSTAKAAN

Kinerja Karyawan

Rivai & Sagala (2010) memberikan pandangan tentang kinerja pegawai bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Pandangan tersebut sama dengan pandangan Wibowo (2014) bahwa kinerja pegawai dalam organisasi merupakan target hasil baik secara kualitas

maupun kuantitas yang diharapkan oleh atasan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Apabila seseorang pegawai dapat menghasilkan sesuai dengan yang diharapkan maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja, apabila melebihi yang diharapkan maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan meningkat atau berprestasi baik.

Pandangan Rivai & Sagala (2010) dan Wibowo (2014) adalah tidak jauh berbeda dengan pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh beberapa pakar pakar manajemen dan manajemen sumber daya manusia yang lain, di mana kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Winardi, 2006; Robins, 2006; Simamora, 2007; Asad 2005; Dessler, 2007; Soeprihantono, 2005; dan Waldman, 2004).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak

senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai & Sagala 2010).

Konsep kepuasan kerja telah didefinisikan dalam banyak cara. Namun, definisi yang paling sering digunakan kepuasan kerja dalam penelitian organisasi adalah Locke (1976) dalam (Hulin dan Judge, 2003) yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai "menyenangkan atau positif emosional. Membangun konseptualisasi ini, Hulin dan Judge (2003) memberikan konotasi bahwa kepuasan kerja termasuk tanggapan psikologis multidimensi dengan pekerjaan seseorang, dan tanggapan tersebut memiliki kognitif (*evaluative*), afektif (atau *emotional*), dan komponen perilaku.

Kepuasan kerja juga dapat dilihat dalam konteks yang lebih luas dari berbagai isu yang mempengaruhi pengalaman individu dari pekerjaan, atau kualitas hidup mereka bekerja. Kepuasan kerja dapat dipahami dalam hal hubungan dengan faktor-faktor kunci lainnya, seperti kesejahteraan umum, stres di tempat kerja, kontrol di tempat kerja, dan kondisi kerja. (Tomazević; Seljak; Aristovnik, 2014).

Motivasi

Motivasi secara harfiah adalah keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu. Hal-hal yang akan dilakukan tersebut tentunya mempunyai keinginan-keinginan apabila ia mencapai suatu tujuan yang telah dilakukan tersebut. Secara sederhana oleh Elliot dan Covington (2001) memberikan definisi motivasi ialah

sebagai arah seseorang untuk perilaku, atau apa yang menyebabkan seseorang ingin mengulangi perilaku dan sebaliknya. Motivasi di sini sebagai proses dimana perilaku yang diarahkan pada tujuan (Pintrich, 2000). Jadi, dapat dipahami motif adalah apa yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu, atau setidaknya mengembangkan kecenderungan untuk perilaku tertentu. Hal yang senada juga dijelaskan oleh Robins (2003) bahwa motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Dari pandangan di atas dapat dipahami bahwa motivasi merupakan elemen penting dalam menetapkan dan mencapai suatu tujuan.

Motivasi (*motivation*) menurut Mowen dan Minor (2001) adalah keadaan yang diaktivasi atau digerakkan di mana seseorang mengarahkan perilaku berdasarkan tujuan. Hal ini termasuk dorongan, keinginan, harapan atau hasrat. Motivasi tidak timbulnya dengan sendirinya, tetapi ada faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi timbulnya motivasi, di mana faktor internal dan eksternal yang merangsang hasrat dan energi pada orang untuk terus-menerus tertarik dan berkomitmen untuk pekerjaan, peran atau subjek, atau melakukan upaya untuk mencapai tujuan. Berdasarkan itu, Ryan dan Deci (2000) menjelaskan faktor internal eksternal dalam teori

insentif (*Incentive theories*) yaitu: *intrinsic and extrinsic motivation*.

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan persepsi dimana pegawai merasa diperlakukan secara adil dalam bekerja (Retno Wahyuningsih dkk, 2014). Elovainio et al., (2005) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi karyawan tentang perlakuan mereka dalam organisasi adil dan jujur. Jadi, keadilan organisasi menyangkut bagaimana karyawan melihat keadilan di tempat kerja. Selaras dengan pandangan itu, Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya (Colquitt, LePine, & Wesson, 2009). Dari beberapa definisi di atas dapat difahami bahwa keadilan organisasi merupakan perlakuan organisasi (atasan/pengambil keputusan) terhadap karyawan yang bekerja baik secara adil atau tidak, tergantung pada persepsi masing-masing karyawan dan hal ini akan memberikan dampak terhadap motivasi kerja karyawan.

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional sangat diperlukan dalam suatu organisasi perusahaan. Karena kecerdasan emosional seseorang dapat menyumbang kepada

tingkat kepuasan kerja seseorang karyawan dan diperkirakan dapat menjadi pemicu kinerja karyawan. Untuk lebih mengetahui tentang kecerdasan emosional, maka perlu ditelusuri beberapa pendapat tentang pengertian kecerdasan emosional. Menurut kamus psikologi, kecerdasan emosional dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memonitor emosi sendiri dan orang lain, untuk membedakan antara emosi yang berbeda dan menggunakan informasi emosional untuk membimbing pemikiran dan perilaku (Goleman, 2008).

Pandangan lain tentang kecerdasan emosional yang memandang bahwa emosi terkait kemampuan harus membantu orang memilih tindakan yang terbaik ketika menavigasi pertemuan sosial. Misalnya, kemampuan untuk memahami tanda ekspresi wajah emosi yang dapat membantu seseorang untuk mengevaluasi bagaimana orang lain menanggapi kata-kata dan tindakan seseorang, menghasilkan informasi penting untuk menyesuaikan perilaku seseorang (Nowicki & Duke, 2001).

Kecerdasan emosional dapat digambarkan memiliki empat cabang : kemampuan untuk secara akurat memahami dan mengekspresikan emosi, emosi mengasimilasi ke dalam pikiran, memahami emosi, dan mengatur emosi dalam diri dan orang lain. (Mayer & Salovey, 1997).

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kanwil PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh yang terletak di Kota Banda Aceh. Objek penelitian yaitu Motivasi, Kecerdasan Emosional, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Kanwil PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh yaitu sebanyak 103 orang. Penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik metode sensus atau melibatkan seluruh karyawan menjadi sampel penelitian.

Peralatan Analisis Data

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* dari paket software statistik AMOS dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan *structural, Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik *statistical* yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2006: 181).

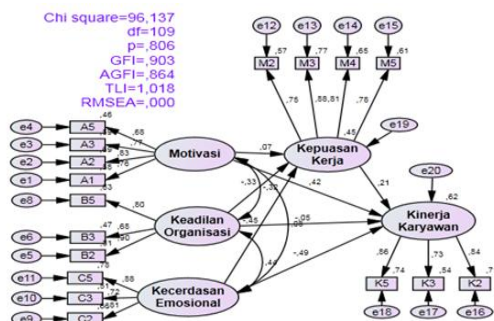
Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk

mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang sudah dibentuk secara teoritis.

HASIL PEMBAHASAN

Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat uni dimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 1:



Gambar 1. *Structural Equation Model*

Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini variabel variabel motivasi (X_1) diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,334, variabel kecerdasan emosional (X_2) diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,262, variabel keadilan organisasi (X_3) diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,210, variabel kepuasan kerja (Y) diperoleh nilai

rata-rata sebesar 4,305, dan variabel kinerja karyawan (Z) diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,272 pada satuan skala likert.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerjakaryawan menunjukkan nilai standar estimasi sebesar 0,07 atau 7%, dimana jika variabel motivasi meningkat 1% maka variabel kepuasan kerja akan meningkat 7% dengan nilai probabilitas sebesar 0,48 yang lebih besar dari 0,05. Kedua nilai yang diperoleh tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H_1 yaitu nilai CR sebesar 0,71 yang lebih kecil dari 1,97 dan probabilitas yang lebih besar dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai standar estimasi sebesar 0,33 atau 33% dimana jika variabel motivasi meningkat 1% maka variabel kepuasan kerja akan meningkat 33% dengan nilai probabilitas 0,01 yang lebih kecil dari 0,05. Kedua nilai yang diperoleh tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H_2 yaitu nilai CR sebesar 2,69 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai standar estimasi sebesar 0,45 atau 45% dimana jika variabel kecerdasan emosional meningkat 1% maka variabel kepuasan kerja akan meningkat

45% dengan nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Kedua nilai yang diperoleh tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H_3 yaitu nilai CR sebesar 3,72 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai standar estimasi sebesar 0,42 atau 42% dimana jika variabel motivasi meningkat 1% maka variabel kinerja karyawan akan meningkat 42% dengan nilai probabilitas 0,01 yang lebih kecil dari 0,05. Kedua nilai yang diperoleh tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H_4 yaitu nilai CR sebesar 4,04 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai standar estimasi sebesar -0,05 atau kurang dari 5% dimana jika variabel keadilan organisasi meningkat 1% maka variabel kinerja karyawan akan turun 5% dengan nilai probabilitas 0,68 yang lebih besar dari 0,05. Kedua nilai yang diperoleh tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H_5 yaitu nilai CR sebesar 0,68 yang lebih kecil dari 1,97 dan probabilitas yang lebih besar dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai standar estimasi sebesar 0,49 atau 49% dimana jika variabel kecerdasan

emosional meningkat 1% maka variabel kinerja karyawan akan meningkat 49% dengan nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Kedua nilai yang diperoleh tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H_6 yaitu nilai CR sebesar 3,97 yang lebih besar dari 1,97 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai standar estimasi sebesar 0,21 atau 21% dimana jika variabel kepuasan kerja meningkat 1% maka variabel kinerja karyawan akan meningkat 21% dengan nilai probabilitas 0,09 yang lebih besar dari 0,05. Kedua nilai yang diperoleh tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H_7 yaitu nilai CR sebesar 0,12 yang lebih kecil dari 1,97 dan probabilitas yang lebih besar dari 0,05.

Terdapat pengaruh variabel mediasi (kepuasan kerja) antara variabel eksogen (motivasi, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional) terhadap variabel endogen (kinerja karyawan). Pengaruh mediasi yang paling besar adalah sebesar 36% yang memediasi antara keadilan organisasi terhadap kinerja, terbesar berikutnya 15% yaitu mediasi terhadap kecerdasan emosional dan kinerja karyawan, dan selanjutnya yang paling kecil adalah sebesar 5% ketika terjadi mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap variabel mediasi kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah PT. BRI (Persero) Tbk. Banda Aceh, di samping itu variabel motivasi juga berpengaruh melalui variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi kepuasan kerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Namun demikian variabel keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah PT. BRI (Persero) Tbk. Banda Aceh melalui variabel kepuasan kerja.
3. Variabel kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi kepuasan kerja dan juga terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Wilayah PT. BRI (Persero) Tbk. Banda Aceh melalui variabel mediasi kepuasan kerja.
4. Variabel kepuasan kerja berpengaruh sebagai variabel mediasi antara variabel eksogen (motivasi, keadilan organisasi, dan

kecerdasanemosional)terhadap variabel endogen (kinerja karyawan).

Saran

1. Motivasi karyawan dalam bekerja perlu mendapat perhatian pengambil kebijakan pada Kantor Wilayah PT. BRI (Persero) Tbk. Banda Aceh, karena motivasi karyawan belum memberikan efek positif terhadap kepuasan kerja. Dengan motivasi para karyawan yang tinggi dalam bekerja akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.
2. Keadilan organisasi pada Kantor Wilayah PT. BRI (Persero) Tbk. Banda Aceh belum berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ini menandakan aspek keadilan organisasi yang dirasakan oleh para karyawan pada Kantor Wilayah PT. BRI (Persero) Tbk. Banda Aceh belum dirasakan baik oleh para karyawan.
3. Kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh faktor motivasi, keadilan organisasi, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini faktor motivasi dan kecerdasan emosional menyumbang pengaruh yang rendah terhadap mediasi kepuasan kerja, sehingga disarankan agar pengambil keputusan perlu memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja

karyawan pada Kantor Wilayah PT.
BRI (Persero) Tbk. Banda Aceh.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Amstrong, M. (2006). *Human Resources Management Practice*, UK. Cambridge: University Press.
- Arbuckle, J. L. (2011). *IBM* SPSS* Amos* 20.0 User's Guide*. USA. Amos Amos Development Corporation.
- Arokiasamy, A. Raj, A., Tat, Huam, H., & Kanesan, A. Ghani bin Abdullah. (2013). The Effects of Reward System and Motivation on Job Satisfaction: Evidence from the Education Industry in Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 24 (12) 1597-1604.
- As'ad, M. (2006). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: BPF.
- Bagus, Denny. (2009). *Indikator Untuk Mengukur Kepuasan Kerja dan Cara Menghindari Ketidakpuasan Kerja*. <http://jurnal.sdm.blogspot.co.id/2009/09/indikator-untuk-mengukur-kepuasan-kerja.html> (Diakses, 20-11-2015).
- Bidyut, B. Neog., & Mukulesh, Barua. (2014). Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2(7), 305-316.
- Budiyanto & Hening, W. O. (2011). The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesian. *Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. Vol. 5 (3) 277-285.
- Carlis, Y. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional pada RSUD Kabupaten Aceh Tamiang*. Tesis. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara (Tidak dipublikasi).
- Cekmeelioglu, H. G., Gonsel, Ayse., & Ulutas, T. (2012). Effects Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: An Empirical Study On Call Center Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 363-369.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cong, Nhat Nguyen., & Van, Dung Nguyen. (2013). Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees Performance at Petrovietnam Nghe an Construction Joints Stock Corporation (PVNC). *International Journal of Business and Social Science*, 4 (6), 212-217.
- Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1), 4-13.
- Dessler, G. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Terj.). Jakarta: PT. Indeks.
- Devonish, D & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task

- Performance: Investigating the Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86, March 2010.
- Elliot, Andrew, J., & Covington, Martin.(2001). *Approach and Avoidance Motivation. Educational Psychology Review*, 13: 2.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Steen, N., & Vahtera, J. (2004). Job Decision Latitude, Organizational Justice and Health: Multilevel Covariance Structure Analysis. *Social Science and Medicine*, 58, 1659-1669.
- Elovainio, M., Van den Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science and Medicine*, 61 (12), 2501- 2512.
- Engko, Cecilia. (2008). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan self esteem dan self efficacy sebagai variabel mediating. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. 10 (1) 1-12.
- Eva, D. V. (2009). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing Pt Semeru Karya Buana Semarang)*. Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang (tidak dipublikasikan).
- Fauzilah, S., Zaharah, Dz., Wan, A. Wan, Abd., & Nur, H, M, Y. (2011). The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*.1 (4),147-154.
- Ferdinand, Augusty, (2006), *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 352-365.
- Hair, J. F. JR., W.C. Black, B. R. Babin & R. E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis & 7Ed*. Uper Sadle River: NJ, Prentice Hall.
- Haris, Kristianto. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17 (1), 86-98.
- Hill, Brian. (2014). *What Are the Factors Affecting Job Satisfaction?*. <http://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-job-satisfaction> (Diakses, 19-11-2015).

- Hira, Aftab & Waqas, Idrees. (2012). Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (19), 174-180.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. In W. C. Borman, D. R. Liden, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley. International Edition.
- Iqbal, Kamran. (2013). Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. *International Review of Management and Business Research*. 2, 48-56.
- Isfandari, Any dan Fadiyilah, Alam. (2015). *Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja*.
- Isfandari & Fadiyilah. (2015). Kinerja Karyawan Pada PT. Kusuma Satria Dinasari Wisatajaya Batu - Malang (Kusuma Agrowisata). *Jurnal JIBEKA*, 9 (1), 9-14.
- Johns, X. (2000). Job Scope and Stress: Can Job Scope Be Too High?. *Academy of Management Journal*, 1288-1309.
- Jorfi, H., Jorfi, S., & Moghadam, S.K. (2010). Impact of Emotional Intelligence on Performance of Employees. *Lumen Research Center in Social and Humanistic Science*. (EBSCO) 4, 63-74. ISSN: 2068-0236 (print), ISSN: 2069-9387 (electronic).
- Kat, Cheng K., Wong, Edward, S. K., & Tioh, Ngee H. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2(1). DOI: 10.3844. 56-63. *Ke Praktik*. Jakarta: Muria Kencana.
- Khan, A. H., Nawaz, M.M., Aleem, M. & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*. 6 (7), 2697-2705.
- Kiruja, E. K., & Elegwa, Mukur. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*. 2 (4), 73-82.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 17 (1), 86-98.
- Lambardo, J. (2015). *Organizational Justice: Definition and Relevance to Organizational Behavior*. <http://study.com/academy/lesson/organizational-justice-definition-and-relevance-to-organizational-behavior.html> (Diakses 25-11-2015).
- Law, K. S., Wong, Chi-Sum., & Huang, G. Hua., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the

- research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*. 25 (1), 51-69.
- Lepine, Colquitt, dan Wesson. (2009). *Organizational Behavior*. Mc Grow Hil.
- Malik, M. E., dan Naem, B. (2011). Role of Perceived Organizational Justice in Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 3 (8), 662-672.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., and Moliner, C. (2006). Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*. 36 (1), 100-119.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mohammad, S., Abu, D. Silong., Ismi, A. Ismail., J nak Uli. (2012). The Role of Emotional Intelligence on Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (21), 241-246.
- Mowen, John, C., & Minor, Michael. (2001). *Perilaku Konsumen*, Jilid 1, Edisi Kelima, 205-206.
- Nimalathasan, Balasundaram. (2010). Job Satisfaction And Employees' Work Performance: A Case Study Of People's Bank In Jaffna Peninsula, Sri Langka. *Management And Marketing Journal* 01/2010; VIII (S1), 43-43.
- Nowicki, S., Jr. & Duke, M.P. (2001). *Nonverbal receptivity: The diagnostic analysis of nonverbal accuracy (DANVA)*. In J.A. Hall & F.J. Bernieri (eds.): *Interpersonal sensitivity: Theory and measurement* (pp.183-198). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Omollo, P. A., & Oloko. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori Country. *International Journal of Human Resource Studies*. ISSN, 5 (2), 2162-3058.
- Parake, Js, Fahrudin, & Suryana, Popo. (2009). Hubungan kualitas antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. *Jurnal Trikonomika*, 8(2), 96-102.
- Paulo, N. L., Daisy, G, Jessica, K, Michelle, G., & Peter, S. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138, ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG www.psicothema.com.
- Perdana, R. Indra., Mukzam, Mochammad, Djudi., & Nurtjahjono, Gunawan, Eko. (2012). Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Tabungan Negara, Tbk. Cabang Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4 (1), 1-10.

- Pintrich, PR. (2000). Multiple goals, multiple pathways: The role of goal orientation in learning and achievement. *Journal of Educational Psychology*. 92: 544–555.
- Quah, S. Beng. (2015). *A critical review of key factors or indicators in the motivation of employees*, [http://www.academia.edu/9902843/](http://www.academia.edu/9902843/A_critical) A critical (Diakses 24-11-2015).
- Rashid, S., Rab, N., Lodhi, Anam, I., Hafiza H. N., Shireen, M., & Somia. (2013). Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Telecom Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16 (11), 1476-1482.
- Retno, W., Dwi, D., & Heru, S. (2014). Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dengan Perilaku Anggota Organisasi Pegawai Tata Usaha Sma Negeri Kota Jakarta Utara. *Improvement jurnal: Jurnal ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan*.
- Riduwan, & Kuncoro, Achmad, Engkos. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, H. V., & Sagala, Ella, J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Edisi ke 2, Jakarta: PT. Rajagrafindo.
- Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Penerjemah: Diana Agelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh), Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Robbins, S.P. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ryan, Richard, & Edward, L. Deci. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology* 25 (1), 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020.
- Schermerhorn, John, R. (2010) *Organizational Behavior* (USA: John Wiley & Sons).
- Sener, E. D. O., & Sarlak, K. (2009). The effect of the emotional intelligence on job satisfaction. *Study Health Technol Inform*. 1, 146.
- Shooshtarian, Z., Ameli F., & Lari, M. A. (2013). The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 6 (1), 27-43.
- Simamora, Bilson. (2007). *Panduan Riset dan Perilaku Konsumen*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Soedjono. (2005). *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soeprihantono, J. (2005). *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian*

- Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsul, Bahri&Fahkry, Zamzam.(2015). *Model Penelitian Kuantitatif Berbasis SEM-Amos*.
- Takahashi, Kiyoshi. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees.*Journal of Career Development International*. 11 (3), 193-203.
- Thomas, Sy, Susanna, T., Linda, A., O'Hara.(2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance.*Journal of Vocational Behavior*.68, 461–473.
- Tomažević, N.; Seljak, J.; Aristovnik, A. (2014). Factors Influencing Employee Satisfaction in the Police Service: The Case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2) 209–227. doi:10.1108/pr-10-2012-0176.
- Tracy, Brian. (2014). *The Four Factors of Motivation*.<http://www.amnet.org/training/articles/The-Four-Factors-of-Motivation.aspx>.
- Wahyu, Widhiarso& Sofia, Retnowati. (2012).Penggunaan Variabel Mediator Dalam Eksperimen: Contoh Kasus Intervensi Pengobatan Depresi Pada Remaja. *Jurnal Psikologi Undi*. Vol. 11(2) 93-104.
- Warokka, A., & Gallaton, C. G. (2012).Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Human Resources Management Research*.Vol. 2012) DOI:10.5171/2012.159467 www.ibimapublishing.com/diakses 18 Juni 2016).
- Woods, S. A., van Veldhoven, M., Croon, M. & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*. Vol. 65 (4) 419-445. doi: [10.1177/0018726711432476](https://doi.org/10.1177/0018726711432476).
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wigfield, A.; Guthrie, J. T.; Tonks, S.; Perencevich, K. C. (2004).Children's motivation for reading: Domain specificity and instructional influences.*Journal of Educational Research* 97,299-309. doi:10.3200/joer.97.6.299-310.
- Winardi.(2007). *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung: Mandar Maju.
- Wu, Xiaoy & Wang, Chunben. (2008). The Impact of Organizational Justice on Employees' Pay Satisfaction, Work Attitudes and Performance in Chinese Hotels.*Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 7 (2) 181-195.
- Yuwono.(2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.