

## DUKUNGAN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMODERASI PENGARUH ANTARA KECERDASAN EMOSIONAL PADA KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Purbo Jadmiko  
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta  
[purbojadmiko@bunghatta.ac.id](mailto:purbojadmiko@bunghatta.ac.id)

### *Abstract*

*This research has two objectives. First, to examine the effect of emotional intelligence on employees' job performance. Second, the moderating of the influence perceived organizational support on emotional intelligence to job performance. The subject of the research is employes who work in hospitals in Yogyakarta. The data is collected by using questionnaires, distributed to 200 employees. However, 157 questionnaires were returned and then analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA) to test the hypothesis. The results of this study are emotional intelligence has positive effect to job satisfaction and perceived organizational support does not moderate the influence emotional intelligence on job satisfaction.*

**Keywords** : *emotional intelligence; perceived organizational support; job satisfaction*

### PENDAHULUAN

Menurut Mayer dan Salovey (1995), kecerdasan emosional dapat menjadi sarana atau alat dalam pencapaian tujuan strategis bisnis dan pengembangan kepuasan kerja. Lebih lanjut, Tischler *et al.* (2002) menyatakan adanya hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja. Penelitian lain adalah penelitian Carmeli (2003) yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosional juga berpengaruh positif terhadap sikap kerja, perilaku altruistik dan *work outcomes*.

Selain menguji pengaruh kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja, penelitian ini juga menguji pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja karyawan. Menurut Babakus *et al.* (1996) kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang populer dalam memahami perilaku dan sikap karyawan. Faktor kepribadian memainkan peran penting dalam mempertahankan stabilitas kepuasan kerja yang tinggi (Dormann dan Zapf, 2001). Namun demikian, menurut Blau (1999) dalam Chiva dan Alegre (2008), penelitian empiris yang menganalisis pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja masih sangat sedikit dan itupun belum menunjukkan hasil yang konsisten.

Konsep lain yang penting dalam kepuasan kerja adalah dukungan organisasional persepsian (*perceived organizational support*). Dukungan organisasional persepsian adalah bentuk kepercayaan karyawan mengenai bagaimana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Organisasi yang memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan akan memunculkan keterikatan secara psikologis terhadap organisasinya (Lee, 2004). Eisenberger *et al.* (1986) juga menyatakan bahwa individu akan menilai dukungan organisasional persepsian yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial.

Konsep dukungan organisasional membahas proses psikologis dan motif dasar konsekuensi dari dukungan organisasional persepsian (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi akan dihargai oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan

sosioemosional sebagai indikasi kesiapan organisasi memberi bantuan dan ganjaran peningkatan usaha untuk melaksanakan pekerjaan seseorang secara efektif (Eisenberger *et al.*, 1986).

Keterbatasan studi yang menggunakan dukungan organisasional persepsian sebagai variabel pemoderasi menjadi *gap* yang akan dijawab dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan melakukan pengembangan dari studi Duke *et al.* (2009), dimana dukungan organisasional persepsian sebagai pemoderasi pengaruh negatif antara *emotional labor* dengan kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan kecerdasan emosional sebagai prediktor kepuasan kerja. Kecerdasan emosional dipilih karena merupakan sarana pencapaian tujuan strategis bisnis sekaligus sebagai prediktor kecerdasan emosional berperan penting terhadap kepuasan kerja (Onuoha dan Martins, 2013).

### **Teori Pertukaran Sosial**

Teori yang relevan menjelaskan dukungan organisasional persepsian sebagai pemoderasi pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja adalah teori pertukaran sosial. Teori ini berfokus pada norma timbal balik yang mensyaratkan karyawan untuk merespon secara positif perlakuan yang menguntungkan dari perusahaan (Eisenberger *et al.*, 1997; Setton *et al.*, 1996) dan juga membahas hubungan antara individu dengan organisasinya (Eisenberger *et al.*, 1997).

Dalam beberapa tahun terakhir, teori pertukaran sosial telah menjadi perhatian dalam konteks penelitian organisasional karena menyediakan dasar-dasar konseptual untuk memahami sikap kerja karyawan (Setton *et al.*, 1996; Wayne *et al.*, 2002). Teori pertukaran sosial dikembangkan untuk menjelaskan permulaan hubungan interpersonal, memberikan basis konseptual hubungan antara individu dan organisasi serta memperkuat dan memelihara kelanjutan hubungan dimana mereka bekerja (Eisenberger *et al.*, 1997). Hubungan tersebut diharapkan mempengaruhi pengelolaan emosi yang berdampak positif terhadap pelaksanaan tugas (Goleman, 2000).

### **Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan (kerjasama) dengan orang lain (Goleman, 1995). Kecerdasan emosional digunakan individu dalam rangka untuk mengelola kesadaran diri, mengatur diri, memotivasi diri, empati dan keterampilan sosial (Goleman, 2000) dan sarana atau alat pengembangan kinerja (Mayer dan Salovey, 1995). Dilihat dari dimensi kompetensi kecerdasan emosional seperti kesadaran dan kemampuan, keduanya adalah dua level yang berbeda yakni personal dan sosial. Hal ini menjadi jalan bagi organisasi untuk memahami emosi, khususnya dalam pekerjaan agar lebih produktif (Tischler *et al.*, 2002).

### **Dukungan Organisasional Persepsian**

Dukungan organisasional persepsian didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka berdasarkan teori pertukaran sosial (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Dukungan organisasional persepsian menghasilkan suatu kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi berdasarkan norma timbal balik (Eisenberger *et al.*, 2001). Respon positif tersebut diharapkan memberikan pengaruh pada karyawan karena pengelolaan emosi yang positif berdampak positif terhadap pelaksanaan tugas (Goleman, 2000).

## **Kepuasan Kerja**

Vallerand (2004) menjelaskan kepuasan kerja umumnya diklasifikasikan menjadi dua dimensi yaitu internal dan eksternal. Kepuasan kerja internal adalah keinginan internal untuk melakukan tugas tertentu; seseorang yang melakukan kegiatan tertentu karena memberi kesenangan pada mereka, mengembangkan kemampuan tertentu, atau secara moral hal yang benar untuk dilakukan. Sedangkan faktor eksternal didefinisikan sebagai manfaat eksternal yang didapatkan melalui fasilitas atau organisasi. Faktor eksternal individu dan tidak berhubungan dengan tugas yang mereka lakukan.

## **PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **a. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian terkait pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja masih belum konklusif. Di satu sisi terdapat beberapa studi yang membuktikan tidak adanya pengaruh tersebut. Meisler (2014) menyatakan bahwa seseorang dengan kemampuan mengelola emosi diri baik dapat merasakan kepuasan kerja. Meisler (2014) beralasan ketika seseorang mampu mempertahankan keadaan emosi yang positif dan mengurangi emosi negatif di tempat kerja, mereka mengalami emosi positif dan suasana hati yang lebih kuat.

Menurut Shooshtarian *et al.* (2013), karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional tinggi lebih mungkin memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka lebih terampil menilai dan mengatur emosi mereka sendiri daripada karyawan dengan kecerdasan emosional rendah. Menurut Onuoha dan Martins (2013), kecerdasan emosional individu digambarkan sebagai orang-orang yang tidak hanya menyadari emosi, tetapi juga dapat memahami emosi orang lain dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk mengatur dan membimbing mereka pada perilaku dalam berhubungan dengan orang lain. Penelitian ini kemudian menduga bahwa tingginya tingkat kecerdasan emosional karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dirumuskan dalam hipotesis 1.

*Hipotesis 1: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

### **b. Dukungan Organisasional Persepsian sebagai Pemoderasi Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kepuasan Kerja**

Pendekatan situasional pada kepuasan kerja menurut Herzberg (1996) dalam Chiva dan Alegre (2008) yakni faktor pekerjaan dan kondisi organisasi dipahami menjadi pengaruh utama. Dukungan organisasional persepsian menjadi hal yang esensial pada model kepuasan kerja (Babakus *et al.*, 1996). Dukungan organisasional persepsian dapat mempengaruhi pengelolaan emosi diri karyawan kemudian meningkatkan pengaruh antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja (Rutherford *et al.*, 2010).

Griffin *et al.* (2001) berpendapat bahwa kecerdasan emosional juga dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi sebagai konsekuensi dari lingkungan kerja yang lebih mendukung (berupa dukungan dari organisasi). Selain itu, Jordan dan Troth (2010) menyarankan agar manajemen membangun kualitas hubungan yang baik sehingga kualitas hubungan karyawan dengan organisasi dapat terjalin baik. Kualitas hubungan tersebut menjadi salah satu jalan karyawan mampu meningkatkan kesadaran diri, motivasi dan hubungan kerjasama.

Menurut Rutherford *et al.* (2010) terdapat lebih banyak anteseden yang mempengaruhi aspek kepuasan kerja, dukungan organisasional persepsian sebagai faktor situasional menghasilkan pengaruh paling kuat dengan aspek kepuasan kerja. Di sisi lain, hasil studi Sy *et al.* (2006) menemukan kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan temuan Rutherford *et al.* (2010), penelitian ini menduga dukungan organisasional persepsian dapat mempengaruhi pengelolaan emosi diri karyawan meningkatkan pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja yang dirumuskan dalam hipotesis 2.

*Hipotesis 2: Dukungan organisasional persepsian memoderasi pengaruh positif kecerdasan emosional pada kepuasan kerja. Secara khusus, pengaruh positif dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja pada karyawan akan semakin kuat ketika dukungan organisasional persepsian tinggi.*

## METODE PENELITIAN

### a. Populasi, Sampel, dan Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Cooper dan Schindler (2011), survei merupakan salah satu metode pengumpulan data primer yang dapat dilakukan secara cermat, sistematis dan terstruktur. Penelitian ini menggunakan populasi yaitu seluruh karyawan rumah sakit wilayah Yogyakarta, sampel yang akan digunakan adalah RS. PKU Muhammadiyah, RSUD. Panembahan Senopati Bantul dan RS. Panti Rapih.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan metode *nonprobability sampling* dengan syarat yakni karyawan yang telah bekerja minimal dua tahun di rumah sakit. Laschinger *et al.* (2009) menyebutkan bahwa dalam kurun waktu dua tahun tersebut, karyawan telah mengenal dan memahami hal-hal yang berkaitan dengan kondisi, peraturan dan kebijakan rumah sakit. Selanjutnya, menurut Hair *et al.* (2010), kecukupan jumlah sampel yang disyaratkan agar dapat melakukan analisis regresi dianjurkan memiliki paling sedikit 5 kali jumlah variabel yang akan diamati, banyak studi yang menyarankan penggunaan rasio 20 observasi untuk setiap variabel prediktor. Pada penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 200 sampel. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer *cross sectional* dengan menggunakan pendekatan survei. *Cross-sectional study* merupakan sebuah studi dengan mengumpulkan data dalam satu titik waktu untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2006).

### b. Instrumen Penelitian

Pengukuran kecerdasan emosional menggunakan instrumen Goleman (2000) dalam Malino (2008) terdiri 30 item berskala *Likert* (1-5). Pengukuran kepuasan kerja menggunakan instrumen oleh Weiss *et al.* (1967) dan telah diterjemahkan oleh Herdiati (2013) yang terdiri dari 20 item pertanyaan berskala *Likert* (1-5). Sedangkan pengukuran dukungan organisasional persepsian menggunakan instrumen Rhoades dan Eisenberger (2002) terdiri dari 8 item berskala *Likert* (1-5).

### c. Alat Analisis

Analisis CFA menggunakan uji *Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dan Barlett's Test. *Rule of thumb* yang digunakan untuk pemeriksaan *loading* adalah: *loading* 0,30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal; *loading* 0,40 dianggap lebih baik; dan untuk *loading*  $\geq 0,50$  dianggap signifikan secara praktikal (Hair *et al.*, 2010).

Teknik analisis *Cronbach's alpha* digunakan untuk menguji reliabilitas. Menurut Hair *et al.* (2010), jika koefisien *Cronbach's alpha* menunjukkan nilai  $\leq 0,60$  maka reliabilitas dinilai buruk, namun masih bisa digunakan untuk lebih lanjut. Kemudian, jika koefisien *Cronbach's alpha* menunjukkan nilai antara 0,60 sampai dengan 0,70 maka reliabilitas dapat diterima, selanjutnya jika koefisien *Cronbach's alpha* menunjukkan nilai  $\geq 0,80$  maka reliabilitas dinilai baik.

Regresi linier sederhana digunakan untuk menguji pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja. Sedangkan *Moderated Regression Analysis* (MRA) digunakan untuk uji pengaruh variabel pemoderasi atau mengetahui efek interaksi antara variabel independen (kecerdasan emosional) dengan variabel pemoderasi (dukungan organisasional persepsian) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja). Asumsi moderasi menggunakan asumsi oleh Hair *et al.* (2010) yang terdiri dari *independent predictor*, *pure moderator* dan *quasi moderator*.

$$KK = \beta_0 + \beta_1 KE + e \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$KK = \beta_0 + \beta_1 KE + \beta_2 DOP (E) + \beta_3 KE * DOP (E) + e \quad \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan

:

- KE : kecerdasan emosional
- KK : kepuasan kerja
- DOP : dukungan organisasional persepsian
- KE\*DOP : interaksi antara kecerdasan emosional dengan
- (E) dukungan organisasional persepsian
- $\beta_0$  : konstanta
- $\beta_{1-3}$  : koefisien regresi

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Keseluruhan jumlah kuesioner yang didistribusikan dalam penelitian ini adalah sebanyak 200 kuesioner dan dari jumlah tersebut didapatkan total kuesioner yang kembali sebanyak 179 kuesioner (*response rate* 89.5%). Total kuesioner yang dapat diolah adalah sebanyak 157 kuesioner dan 22 kuesioner tidak dapat diolah.

### a. Hasil Uji Instrumen

Menurut Hair *et al.* (2010) bila nilai KMO MSA lebih dari 0,50 menunjukkan variabel layak untuk dianalisis. Berdasarkan analisis faktor tahap terakhir didapatkan skor *Kayser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* = 0,777 dan signifikan ( $\alpha = 0,000$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa pengujian dengan analisis faktor dapat dilakukan pada tahap selanjutnya. Berdasarkan hasil uji validitas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 28 butir pernyataan, yaitu 6 item dukungan organisasional persepsian, 13 item kecerdasan emosional, dan 9 item kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini secara umum dapat dinyatakan reliabel, yaitu menunjukkan nilai koefisien *Cronbach's alpha*  $\geq 0,80$ . Menurut Hair *et al.* (2010), jika koefisien *Cronbach's alpha* menunjukkan nilai  $\geq 0,80$  maka reliabilitas dinilai baik.

**Tabel 1.1 Mean, Standar Deviasi dan Koefisien Korelasi Antar Variabel**

| Variabel | M     | SD     | KE      | DOP     | KK |
|----------|-------|--------|---------|---------|----|
| KE       | 3,878 | 0,4098 |         |         |    |
| DOP      | 3,498 | 0,5476 | 0,099   |         |    |
| KK       | 3,585 | 0,4735 | 0,326** | 0,567** |    |

\*\* *Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).*

Keterangan:

KE : Kecerdasan Emosional

DOP : Dukungan Organisasional Persepsian

KK : Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

### b. Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ( $\beta = 0,326$   $t = 4,293$  ;  $p < 0,01$ ). Besarnya nilai koefisien regresi hasil penghitungan menunjukkan  $R^2$  sebesar 0,106 atau 10,6%. Hal ini dapat diartikan bahwa 10,6% variasi perubahan pada variabel kepuasan kerja, sedangkan 89,4% sisanya disebabkan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Oleh karena itu, hipotesis 1 dinyatakan didukung. Menurut Cekmecelioglu *et al.* (2012), karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi lebih tangguh karena mereka mampu memahami penyebab stres dan mengembangkan strategi dan ketekunan untuk menghadapi konsekuensi negatif dari stres. Pada konteks penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan khususnya pada lingkup di instansi rumah sakit di Yogyakarta memiliki kecerdasan emosional tinggi maka mereka akan memiliki kepuasan kerja tinggi.

**Tabel 1.2 Hasil Uji Hipotesis 1 dan 2**

|  | Kepuasan Kerja            |                           |                         |
|--|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
|  | $\beta$                   | T                         | p                       |
| <b>Langkah 1</b><br>Kecerdasan Emosional<br>$R^2 = 0,106^{***}$                                      | 0,326                     | 4,293                     | 0,000***                |
| <b>Langkah 2</b><br>Kecerdasan Emosional<br>DOP<br>$R^2 = 0,395^{***}$<br>$\Delta R^2 = 0,289^{***}$ | 0,273<br>0,540            | 4,329<br>8,576            | 0,000***<br>0,000***    |
| <b>Langkah 3</b><br>Kecerdasan Emosional<br>DOP<br>KE x DOP<br>$R^2 = 0,406$<br>$\Delta R^2 = 0,011$ | -0,289<br>-0,322<br>1,079 | -0,834<br>-0,612<br>1,649 | 0,405<br>0,542<br>0,101 |

\* $P < 0,10$ ; \*\* $P < 0,05$ ; \*\*\* $P < 0,01$

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Catatan: N= 157, nilai yang digunakan adalah nilai *standardized coefficient*

Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa dukungan organisasional persepsian tidak secara positif signifikan memoderasi pengaruh kecerdasan

emosional pada kepuasan kerja yang ditunjukkan pada karyawan ( $\beta = 1,079$   $t = 1,649$  ;  $p > 0,10$ ). Oleh karena itu, hipotesis 2 dinyatakan tidak didukung dan bersifat *independent predictor*. Ketidakterdukungan hipotesis 2 pada penelitian ini dapat dijelaskan argumen bahwa terdapat hubungan timbal balik lemah antara organisasi dengan karyawan pada konteks rumah sakit di Yogyakarta ( $mean = 3,498$ ). Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), kekuatan dukungan organisasional persepsian karyawan dipengaruhi oleh seberapa kuat penerimaan hubungan timbal balik antara organisasi dengan karyawan. Selain itu, unsur budaya yakni menurut Seibert *et al.* (2004), negara yang memiliki jarak kekuasaan tinggi lebih merasakan stres dan penarik diri ketimbang merasakan kepuasan kerja di tempat kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasional persepsian tidak memoderasi dalam memperkuat pengaruh positif kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini juga mencoba menganalisis dengan memasukkan efek interaksi dukungan organisasional persepsian dalam pengaruh kecerdasan emosional pada kepuasan kerja. Beberapa hal yang perlu diperhatikan terkait konteks budaya bahwa pengaruh dukungan organisasional persepsian memiliki kekuatan yang lemah pada konteks budaya yang memiliki jarak kekuasaan yang tinggi (Farh *et al.*, 2007).

Hasil penelitian tersebut menegaskan pentingnya kecerdasan emosional dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada level individu maupun organisasi sesuai yang ditegaskan oleh Dulewicz dan Higgs (2000). Para pengambil kebijakan perlu melakukan usaha lebih dalam mendesain bentuk dukungan organisasi untuk karyawan di tempat kerja.

Pada konteks rumah sakit penelitian ini menunjukkan dukungan organisasional persepsian lemah. Penelitian selanjutnya disarankan agar memodifikasi pengukuran dukungan organisasional persepsian dengan menyesuaikan konteks penelitian. Penggunaan variabel dukungan organisasional persepsian pada penelitian ini belum memasukkan unsur konteks budaya. Penelitian selanjutnya disarankan agar dapat memasukkan unsur budaya (misalnya, jarak kekuasaan tinggi, menengah maupun rendah) untuk mendapatkan hasil dan informasi yang lebih luas terkait dukungan organisasional persepsian. Selanjutnya, pada penelitian ini, pengambilan data dilakukan pada satu titik waktu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode longitudinal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1): 99-118.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. 1998. Perceived organizational support and police performance: Moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 288-297.

- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. 1996. Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(3): 33-46.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. 1996. Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(3): 33-46.
- Carmeli, A. 2003. The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8): 788-813.
- Cekmecelioglu, H. G., Gunsel, A., & 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.
- Chiva, R., & Alegre, J. 2008. Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6): 680-701.
- Chiva, R., & Alegre, J. 2008. Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6): 680-701.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2011. *Business Research Methods*. 11 ed. McGraw-Hill International Edition.
- Cote, S., & Miners, C. T. H. 2006. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51: 1-28.
- Dormann, C., & Zapf, D. 2001. Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5): 483-504.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. 2009. Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Psychology*, 39(5): 1013-1034.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. 2000. Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4): 341-372.
- Eisenberger, R., Armeli, S., & Lynch, P. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812-820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Esfandiari, R., & Ekradi, E. 2014. Relationship between Iranian EFL learners emotional intelligence and their performance on cloze test. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 98: 435-444.
- Farh, J., Hackett, R. D., & Liang, J. 2007. Individual-level cultural value as moderator of perceived organizational support-employee outcome relationship in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality. *The Academy of Management Journal*, 50(3): 715-729.
- Goleman, D. 1995. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. 1998. What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 94-102.
- Goleman, D. 2000. Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. 2001. Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 537-550.
- Grunes, Paul., Gudmundsson, A., & Irmer, B. 2014. To what extent is the Mayer and Salovey (1997) model of emotional intelligence a useful predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions?. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1): 112-135.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate data analysis*. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hofmann, David, A., & Jones, L. M. 2005. Leadership, Collective Personality, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3): 509-522.

- Jordan, P. T. & Troth, A. 2011. Emotional intelligence and leader member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3): 260-280.
- Kwak, C., Chung, B. Y., Xu, Y., & Eun-Jung, C. 2010. Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47: 1292-1298.
- Laschinger, H. K. S., Wilk, P., Cho, J., & Greco, P. 2009. Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environment: does experience matter? *Journal of Nursing Management*, 17: 636-646.
- Lee, C. 2004. Test of mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 457-47.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. 1995. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology*, 4: 197-208.
- Meisler, G. 2014. Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. *Employee Relations*, 36(3): 280-293.
- Onuoha, U. C., & Martins, I. O. S. 2013. Predicting job satisfaction of married female employees: The role of age and emotional intelligence. *Gender & Behavior*, 11(2): 745-751.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Rutherford, B., Boles, J. S., Hamwi, G. A., & Rutherford, L. G. 2010. Perceived organizational support and the seven facets of salesperson job satisfaction. *Journal of Selling & Major Account Management*, 10(1): 8-17.
- Schumacher, L., Wheeler, J. V., & Carr, A. S. 2009. The relationship between emotional intelligence and buyer's performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3-4): 269-277.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. 2004. Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47(3): 332-349.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 4<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Setton, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. 1996. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 61: 219-227.
- 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*, 6(1): 27 - 43.
- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. 2002. Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3): 203-218.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1): 82-111.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lufquist, L. H. 1967. Minnesota Studies in vocational rehabilitation: xxii, Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota: University Computer Center.
- Wikhamn, W., & Hall, A. T. 2014. Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5): 458-471.