

# PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KANTOR PT BESS FINANCE CABANG SEMARANG)

Gerard Indira Ramadhana, Intan Ratnawati<sup>1</sup>

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of emotional intelligence on employee performance with affective commitment as an intervening variable. Employee performance is the most important factor, but there is a decline in performance at PT BESS Finance Semarang Branch. There is also a Research Gap which is the background of this research.*

*The population in this study were employees of PT. BESS Finance Semarang Branch using a saturated sampling technique (census) in sampling with a sample size of 100 employees involved in this study. This study uses descriptive and quantitative analysis methods and uses multivariate analysis tools so that it can provide complex variable analysis results through the Smart Partial Least Square (PLS) 3.3.3 application program.*

*The results of this study indicate that Emotional Intelligence has a positive and significant effect on affective commitment and also has a positive and significant effect on employee performance. Affective Commitment is proven to mediate the relationship between Emotional Intelligence and employee performance.*

**Keywords:** *Emotional Intelligence, Affective Commitment, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

. Era globalisasi menjadikan tingkat persaingan suatu perusahaan semakin ketat dalam penerapan sistem perekrutan karyawan baru, perusahaan dituntut untuk dapat mengambil keputusan dalam hal strategi yang tepat agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Keputusan tersebut menyangkut keputusan didalam semua bidang fungsional. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Robbins, 2010).

Sumber Daya Manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan juga merupakan aset besar untuk kelangsungan hidup perusahaan saat ini maupun dimasa yang akan datang. Organisasi saat ini semakin menyadari pentingnya pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk mempertahankan pertumbuhan dan efektivitasnya agar strategis. Perubahan yang sering dan tidak pasti memaksa organisasi menghadapi tantangan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari kasil kerja karyawan (*job performance* atau *actual performance*). kinerja sebagai salah satu tolak ukur sumber

---

<sup>1</sup> *Corresponding author*

daya manusia karena kinerja berbanding dengan hasil kerja dan standar kinerja yang diterapkan perusahaan, pada perusahaan apapun, setiap SDM akan terus meningkatkan standar kinerja, efisiensi serta inovasi karyawan dalam urutan yang benar agar hasil pekerjaan dapat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (Bangun, 2012)

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melakukan inovasi baru salah satunya dengan mengontrol dan mengembangkan kecerdasan emosional yang dimiliki setiap karyawan, dalam bentuk kepribadian yang baik agar kinerja yang dihasilkan lebih maksimal. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa (Goleman, 2016).

Setiap individu memiliki Kecerdasan emosional yang baik yang akan membantu dalam menyelesaikan masalah, mengatasi konflik secara tepat dan menciptakan kondisi kerja yang menggairahkan sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya, jika individu memiliki Kecerdasan Emosional yang tidak baik akan menimbulkan dampak buruk pada setiap individu, dikarenakan kurang mengerti dan memahami dalam pengambilan keputusan secara rasional dan tidak bisa menghadapi konflik dengan tepat. Penelitian, Jing Zhao, *et al.* (2021) menyatakan Kecerdasan Emosional adalah kemampuan untuk memahami, menggunakan, dan mengelola emosi anda sendiri dengan cara yang positif untuk mengurangi stres, komunikasi, kasih sayang, tantangan, dan konflik.

Goleman (2000) menyebutkan, kemampuan kecerdasan emosional menyumbang 80% faktor kunci dalam kesuksesan seseorang, sementara 20% dapat ditentukan oleh IQ (*Intelligence Quotients*). Wong (2005; dalam Fitriastuti, 2013) menyatakan, seseorang yang mampu mengorganisasikan emosionalnya dengan baik, akan memahami emosi nya sendiri dan emosi orang lain. Individu tersebut dapat memanfaatkan pemahaman ini untuk meningkatkan perilaku dan sikapnya dalam menuju arah yang lebih baik, sehingga mampu mengendalikan emosi, lebih termotivasi, merasa puas dan mampu mengatasi masalah dengan lingkungan kerja serta kehidupannya. Sehingga dengan bekal kecerdasan emosional tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian (Setyaningrum *et al.*, 2016), (Suardi Yakub *et al.*, 2016) menyatakan bahwa Kecerdasan Emosional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kedua penelitian tersebut bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Oktarini *et al.*, 2016) dan (Ari Soeti Yani *et al.*, 2016) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan. Beberapa penelitian yang menyatakan adanya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan, dan tidak adanya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Memberikan garis tengah apabila kecerdasan emosional mempengaruhi kinerja karyawan melalui variabel intervening komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.

Komitmen organisasi dianggap penting karena adanya hubungan dengan sejumlah pertimbangan yang relevan dengan keberhasilan perubahan dan pengembangan organisasi (Wayne H. Stewart, Jr., *et al.* 2021). Komitmen yang dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi adalah sebuah refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral

untuk tetap berada dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nadya dkk., (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang semakin meningkat.

Salah satu dimensi komitmen organisasi adalah komitmen afektif yang berhubungan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Menurut Kernan *et al.*, (2016) komitmen afektif akan terwujud karena persepsi karyawan tentang lingkungan kerja, lingkungan kerja yang dirasakan membantu mengembangkan komitmen afektif, dikarenakan karyawan bergabung dalam organisasi untuk memenuhi tujuan tertentu dan mengharapkan organisasi untuk menyediakan lingkungan kerja yang menggairahkan, dimana Ketika lingkungan kerja sesuai yang diharapkan, jika hal tersebut telah tercapai, maka hal tersebut yang meningkatkan komitmen afektif pada setiap karyawan dalam organisasi.

PT Bentara Sinergies Multifinance atau dikenal dengan Bess Finance adalah sebuah perusahaan yang bergerak di sektor pembiayaan konsumen bidang otomotif dan pembiayaan multi guna seperti dana umroh dan untuk pinjaman dana tunai lainnya dengan visi perusahaan yaitu "Menjadi perusahaan multifinance pilihan konsumen yang terbaik".

**Tabel 1 :**  
**Data pencapaian target kinerja karyawan PT BESS Finance Semarang**

Bulan	Konsumen		Rupiah	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Juli	12	8	60.000.000	40.000.000
Agustus	12	5	60.000.000	25.000.000
September	12	6	60.000.000	30.000.000
Oktober	12	7	60.000.000	35.000.000

Sumber : PT Bess Finance 2021

Implementasi dari visi perusahaan ternyata belum terealisasi dengan baik oleh PT BESS Finance Semarang, hal tersebut dapat diketahui dari target yang dihasilkan dari bulan Juli - Oktober yang mengalami penurunan yang tidak stabil. Perihal tersebut mengindikasikan kinerja karyawan yang kurang maksimal pada kantor PT Bess Finance Semarang. Permasalahan penuruta target tersebut menjadikan ketertarikan peneliti untuk memilih PT BESS Finance sebagai objek penelitian. Yang sebelumnya telah dilakukan kegiatan pra survey dengan menyebar kuesioner ke 30 responden untuk melihat respon awal dari karyawan mengenai tingkat kecerdasan emosional mereka dalam bekerja.

Pengukuran pra-survei dilihat dari seberapa baik tingkat kecerdasan emosional karyawan dalam menghadapi krisis atau masalah dan menyelesaikan beban kerja yang berpengaruh terhadap performa kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pra-survey, diperoleh informasi bahwa karyawan PT BESS Finance Semarang memiliki tingkat pengendalian emosi dan kecerdasan emosional yang cukup namun belum optimal. Hal ini didukung dari pernyataan manajer MSDM PT BESS Finance Semarang yang menyatakan bahwa beberapa karyawan masih belum optimal, baik dalam menghadapi krisis maupun mengendalikan diri pada beberapa situasi konflik.

Situasi ini menggambarkan beberapa karyawan yang masih cenderung pasif dalam menghadapi krisis dan meminta bantuan kepada supervisor atau manajer untuk menyelesaikannya. Selain itu, beberapa karyawan juga dirasa perlu memperbaiki dan

meningkatkan kemampuan pembinaan hubungan yang baik dengan sesama karyawan maupun atasan, juga karyawan cenderung belum bisa menyampaikan idenya dengan baik kepada organisasi. hal tersebut dikarenakan karyawan yang kurang percaya diri dalam mengkomunikasikan idenya dalam bekerja, serta belum mampu melakukan kerjasama dengan karyawan lainnya. Beberapa permasalahan tersebut menjadikan peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh kinerja karyawan yang ditinjau dari aspek kecerdasan emosional dengan menambah variabel komitmen afektif sebagai variabel moderat.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **1. Kinerja karyawan**

Kinerja adalah suatu kegiatan berkerja untuk mengukur tingkat kesuksesan suatu pekerjaan. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika setiap individu dalam organisasi tidak memiliki performa kinerja yang tidak maksimal. Wibowo (2016) berpendapat bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerjaan yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif pada saat penyelesaian pekerjaan. Menurut Dessler (2017) kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Keterkaitan kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

Bahwa dengan optimalnya kinerja pegawai, maka kinerja organisasi akan berjalan dengan lancar hingga dapat mencapai tujuannya dengan baik. Zaputri (2013) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kuantitas Kerja, meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.
- b. Kualitas Kerja, berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.
- c. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

### **2. Kecerdasan emosional**

Salah satu faktor yang meningkatkan kinerja setiap individu adalah faktor tenaga kerja atau manusia (individu itu sendiri) oleh sebab itu untuk meningkatkan kinerja setiap karyawan dalam organisasi salah satu hal yang harus diperhatikan adalah kualitas emosional. Kualitas emosional tersebut berupa rasa empati, mengungkapkan dan memahami perasaan, mengendalikan amarah, kemandirian, kemampuan menyesuaikan diri, kemampuan menyelesaikan masalah antar pribadi, ketekunan, kesetiakawanan, keramahan, serta sikap hormat. Menurut Salovey dan Mayer (1990), bagian dari kecerdasan sosial (*social intelligence*) meliputi kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri dan orang lain, membedakannya, dan menggunakan informasi emosi tersebut untuk memandu proses berpikir dan bertindak laku.

Menurut Goleman (1995) kecerdasan emosional adalah emosi dalam perasaan atau pikiran yang khas, keadaan biologis dan psikologis serta kecenderungan untuk bertindak. Adanya kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang dapat diukur dengan 5 indikator, yaitu:

- a. Memahami emosi diri sendiri, kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi, dan kesadaran seseorang akan emosinya sendiri.

- b. Mengendalikan emosi diri sendiri, kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu
- c. Memotivasi diri sendiri, memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif
- d. Memahami emosi orang lain, kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang.
- e. Membina hubungan dengan orang lain, kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain untuk menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar sesama.

### **3. Komitmen organisasi**

Komitmen adalah pengabdian seorang individu pada suatu hal dengan jangka waktu yang sangat lama. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins, 2008) Adapun komponen dari komitmen organisasi adalah komponen afektif, yaitu komitmen yang berkaitan dengan emosional, identifikasi, serta keterlibatan karyawan pada organisasi, dimana karyawan telah menerima dan memiliki keinginan untuk bekerja dalam organisasi tersebut. Apabila komitmen afektif tinggi, maka niat untuk keluar dari organisasi juga rendah. Individu yang memiliki dedikasi dan loyalitas terhadap organisasi juga ditentukan oleh adanya komitmen afektif atau keterikatan secara emosional terhadap organisasi (Rhoades dkk, 2001).

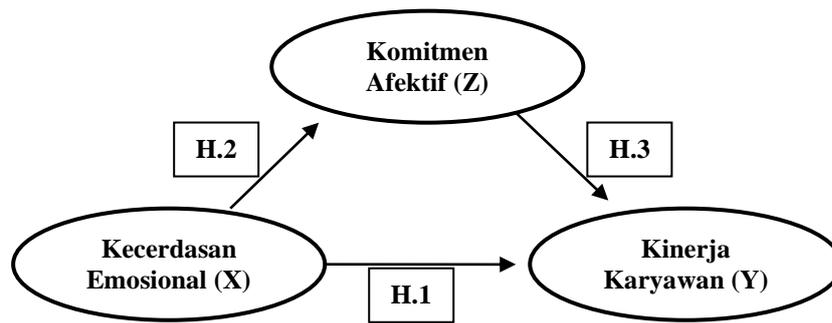
Mowday dkk (dalam Allen & Meyer, 1990) mengemukakan bahwa acuan komitmen afektif individu terhadap organisasi dipengaruhi oleh empat kategori, yaitu :

- a. Karakteristik pribadi, gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya
- b. Karakteristik pekerjaan, merancang pekerjaan dalam keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik
- c. Pengalaman kerja, terutama pengalaman yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman serta kompeten dalam melakukan pekerjaan sesuai peranannya.
- d. Karakteristik struktural, termasuk besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya control, dan sentralisasi otoritas.

### **4. Kerangka konseptual**

Kerangka konseptual penelitian ini menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar dapat berjalan pada lingkup yang telah ditetapkan. Adapun bentuk kerangka penelitian sebagai berikut :

Gambar 1  
kerangka konseptual



## 5. Hipotesis

**H1** : Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Setyaningrum et al., (2016) menyatakan bahwa variabel kesadaran diri, pengaturan diri, empati, keterampilan sosial, dan kinerja karyawan berada dalam tingkatan tinggi atau baik, sedangkan variabel motivasi berada dalam tingkatan sangat tinggi atau sangat baik. Kecerdasan emosional merupakan kecerdasan alamiah yang dimiliki setiap individu, seorang individu yang mampu mengendalikan emosionalnya akan sangat membantu dalam mewujudkan kesejahteraan kehidupan dalam tatanan organisasi yang seimbang, karena setiap individu dalam organisasi yang mampu mengendalikan emosionalnya dalam organisasi akan memiliki kinerja yang baik dalam organisasi sehingga setiap individu dapat memaksimalkan potensinya dalam bekerja dalam suatu organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Aceh (Suardi Yakub, Rudi Gunawan, Jufri Halim, 2016). Kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang individu dalam organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mengingat kinerja karyawan adalah sumber utama kinerja organisasi, dapat dikatakan bahwa maju atau tidaknya suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja setiap individu. Oleh sebab itu, dengan memiliki pengendalian diri, empati, motivasi diri, membina hubungan yang baik maka kinerja setiap individu akan meningkat.

**H2** : Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif

Komitmen organisasional memiliki aspek yang dipengaruhi oleh emosi (Rachmelya & Suryani, 2017). Salah satu dimensi komitmen organisasional adalah komitmen afektif yang berhubungan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Terdapatnya pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen afektif, hal tersebut dikarenakan keputusan anggota organisasi untuk bertahan lebih lama dalam organisasi dapat membantu organisasi untuk tumbuh dan berkembang pesat (Yulan dan Innocentius Bernarto, 2017:1). Setiap individu yang memiliki kemampuan pengendalian emosi yang baik maka akan menimbulkan keputusan setiap individu bertahan lebih lama untuk mengembangkan dirinya lebih lanjut lagi.

Selain itu kecerdasan emosional dapat membantu mengurangi frustrasi di tempat kerja dan membantu meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi dan semakin mengurangi tingkat komitmen kontinu (Adeyemo, 2007). Penelitian (Alavi et al., 2013:818) dan (Azimi et al., 2015:45) memiliki hasil penelitian dengan bukti empiris yang menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh langsung pada komitmen afektif, dimana semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional seseorang akan meningkatkan komitmen afektif karyawan karena berkaitan langsung dengan keterikatan emosi karyawan terhadap organisasi.

**H3** : Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang baik maka karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang baik, hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen afektif mampu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ina Srimulyani, dkk 2017). Setiap karyawan yang memiliki komitmen organisasional maka memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyalurkan kebutuhan, tujuan dan prioritas organisasi. Organisasi atau perusahaan merupakan sesuatu yang sangat penting, karena tidak semua karyawan perusahaan memahami arti dari komitmen terhadap organisasinya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam bekerja tidak memiliki kemauan untuk keluar dari organisasi tersebut, hal ini termasuk modal dasar untuk mendorong produktivitas yang tinggi.

## **METODE PENELITIAN**

Variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat, nilai dari orang, objek, organisasi, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari lalu dilakukan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri dari variabel independen kecerdasan emosional, variabel dependen kinerja karyawan dan variabel intervening. Komitmen Afektif (Z). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. BESS FINANCE cabang Semarang berjumlah 100 orang. Untuk data penelitian berupa data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan memberikan pernyataan kepada karyawan tetap perusahaan yang bekerja di PT. BESS FINANCE cabang Semarang dengan skala pengukuran menggunakan skala likert, metode pengumpulan kedua dengan studi pustaka melalui jurnal, buku, literatur, atau sumber referensi lain yang berkaitan dengan penelitian.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil dari kuesioner yang telah dibagikan kepada 100 karyawan PT BESS Finance mengenai kecerdasan emosional individu, komitmen afektif terhadap organisasi dan kinerja mereka sebagai karyawan, diperoleh tanggapan dari setiap pernyataan sebagai berikut:

### **1. Analisis deskriptif**

- a. Analisis deskriptif kecerdasan emosional

**Tabel 2 :**  
**Penilaian responden tentang kecerdasan emosional**

Variabel	1		2		3		4		5		Total	Indeks	Ket
	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS			
Menghadapi diri sendiri (X.1)	0	0	12	24	28	84	38	152	22	110	370	74.00	Tinggi
	0	0	3	6	38	114	41	164	18	90	374	74.80	Tinggi
Mengendalikan diri (X.2)	1	1	2	4	24	72	41	164	32	160	401	80.20	Tinggi
	0	0	3	6	30	90	36	144	31	155	395	79.00	Tinggi
Memotivasi diri (X.3)	0	0	4	8	29	87	37	148	30	150	393	78.60	Tinggi
	0	0	2	4	24	72	41	164	33	165	405	81.00	Tinggi
Memahami orang lain (X.4)	1	1	5	10	24	72	35	140	35	175	398	79.60	Tinggi
	1	1	6	12	27	81	39	156	27	135	385	77.00	Tinggi
Membina hubungan (X.5)	1	1	2	4	33	99	35	140	29	145	389	77.80	Tinggi
	0	0	12	24	31	93	36	144	21	105	366	73.20	Tinggi
RATA-RATA											77.52	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel kecerdasan emosional sebesar 77,52% dan termasuk ke dalam kategori interpretasi tinggi. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa tingkat persepsi karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang atas kecerdasan emosional mereka sangat baik. Karyawan merasa bahwa kemampuan mereka dalam mengenali diri sendiri dan kontrol terhadap emosi yang baik akan mempermudah mereka dalam mengambil setiap keputusan dalam bekerja. Berdasarkan penilaian angka indeks, dapat diketahui bahwa indikator pengendalian diri (X.2) dan motivasi diri (X.3) memiliki angka indeks tertinggi. Hal ini berarti karyawan di PT BESS Finance Cabang Semarang memiliki kemampuan untuk pengendalian diri atas emosi yang baik, serta mereka memiliki kemauan untuk memotivasi diri agar mampu menghasilkan performa kerja yang optimal.

b. Analisis deskriptif kecerdasan emosional

**Tabel 3 :**  
**Penilaian responden tentang komitmen afektif**

Variabel	1		2		3		4		5		Total	Indeks	Ket
	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS			
Kemauan Karyawan (Y.1)	0	0	8	16	24	72	43	172	25	125	385	77.00	Tinggi
	1	1	9	18	31	93	42	168	17	85	365	73.00	Tinggi
	1	1	3	6	25	75	49	196	22	110	388	77.60	Tinggi
	0	0	5	10	23	69	44	176	28	140	395	79.00	Tinggi
Kesetiaan Karyawan (Y.2)	0	0	6	12	27	81	40	160	27	135	388	77.60	Tinggi
	0	0	7	14	28	84	40	160	25	125	383	76.60	Tinggi
	0	0	9	18	17	51	48	192	26	130	391	78.20	Tinggi
Kebanggaan Karyawan (Y.3)	0	0	6	12	25	75	47	188	22	110	385	77.00	Tinggi
	0	0	7	14	26	78	42	168	25	125	385	77.00	Tinggi
	0	0	6	12	28	84	45	180	21	105	381	76.20	Tinggi
RATA-RATA											76.92	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Pada tabel 3 diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel komitmen afektif sebesar 76,92% dan termasuk ke dalam kategori interpretasi tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif karyawan atas organisasi di PT BESS Finance Cabang Semarang sangat baik. Hal ini berarti sebagian besar karyawan memiliki keterikatan secara emosional dan rasa kebanggaan yang kuat kepada perusahaan. Selain itu, indikator kemauan karyawan (Y.1) dan kesetiaan karyawan (Y.2) menjadi penilaian dengan angka indeks tertinggi dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menandakan bahwa karyawan PT BESS Finance memiliki kemauan yang tinggi untuk mendukung dan mendorong kesuksesan perusahaan. Rasa loyal dan kemauan yang tinggi timbul dengan adanya komitmen untuk terus meningkatkan kinerja dengan memberikan hasil yang optimal demi tercapainya tujuan perusahaan.

c. Analisis deskriptif kecerdasan emosional

**Tabel 4 :**  
**Penilaian responden tentang kinerja karyawan**

Variabel	1		2		3		4		5		Total	Indeks	Ket
	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS	F	FxS			
Kualitas Kerja (Z.1)	0	0	2	4	26	78	36	144	36	180	406	81.20	Tinggi
	1	1	5	10	21	63	38	152	35	175	401	80.20	Tinggi
	0	0	6	12	20	60	39	156	35	175	403	80.60	Tinggi
Kuantitas Kerja (Z.2)	2	2	3	6	24	72	33	132	38	190	402	80.40	Tinggi
	5	5	2	4	20	60	36	144	37	185	398	79.60	Tinggi
	0	0	13	26	19	57	40	160	28	140	383	76.60	Tinggi
	0	0	7	14	22	66	43	172	28	140	392	78.40	Tinggi
Ketepatan Waktu (Z.3)	0	0	8	16	25	75	39	156	28	140	387	77.40	Tinggi
	1	1	6	12	31	93	35	140	27	135	381	76.20	Tinggi
	1	1	6	12	34	102	31	124	28	140	379	75.80	Tinggi
RATA-RATA												78.64	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.7, rata-rata penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 78,64% dan termasuk interpretasi tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT BESS Finance Cabang Semarang sangat baik. Hal ini berarti karyawan mampu untuk mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Berdasarkan penilaian angka indeks, diketahui indikator kualitas kerja (Z.1) memiliki hasil angka indeks tertinggi. Dengan demikian, sebagian besar karyawan telah termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan profesional sehingga mereka dapat memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan secara optimal.

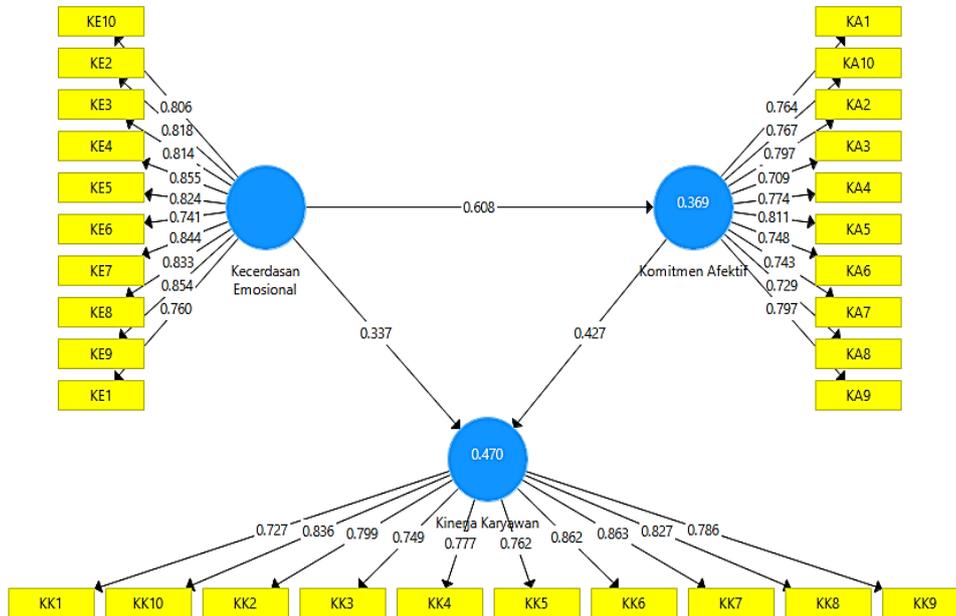
**2. Analisis kuantitatif**

Teknik pengolahan data dengan metode *Partial Least Square* (PLS) membutuhkan dua tahapan dalam menilai *fit model* dari sebuah model penelitian. Tahapan tersebut terdiri dari penilaian *outer model* dan pengujian model struktural (*inner model*) yang akan dijabarkan sebagai berikut.

a. Analisis *outer model*

Terdapat tiga kriteria dalam penggunaan teknik analisa data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model*. Berikut gambar *outer model* dalam penelitian ini:

**Gambar 2 :**  
**Outer Model Penelitian**



Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

1) Uji validitas

Pengujian validitas kuesioner pada penelitian ini dilakukan melalui dua pengujian yaitu dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Penilaian *convergent validity* pada penelitian ini berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi melalui *SmartPLS*. Ukuran reflektif dapat dikategorikan tinggi apabila berkorelasi > 0,70 dengan konstruk yang akan diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0.70. Hasil *convergent validity* pada penelitian dijelaskan pada tabel 5 berikut:

**Tabel 5 :**  
**Nilai Outer Loadings (Measurement Model)**

Variabel	Indikator	Loading Factor
Kecerdasan Emosional (X)	X.1	0,760
	X.2	0,818
	X.3	0,814
	X.4	0,855
	X.5	0,824
	X.6	0,741
	X.7	0,844
	X.8	0,833
	X.9	0,854
	X.10	0,806

Variabel	Indikator	Loading Factor
Komitmen Afektif (Y)	Y.1	0,764
	Y.2	0,797
	Y.3	0,709
	Y.4	0,774
	Y.5	0,811
	Y.6	0,748
	Y.7	0,743
	Y.8	0,729
	Y.9	0,797
	Y.10	0,767
Kinerja Karyawan (Z)	Z.1	0,727
	Z.2	0,799
	Z.3	0,749
	Z.4	0,777
	Z.5	0,762
	Z.6	0,862
	Z.7	0,863
	Z.8	0,827
	Z.9	0,786
	Z.10	0,836

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *outer model* atau nilai korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi ketentuan *convergent validity* karena memiliki nilai *loading factor* > 0,70. Sehingga konstruk untuk seluruh variabel dapat digunakan untuk diuji dalam hipotesis penelitian.

Selanjutnya suatu model penelitian dianggap baik jika memiliki nilai *loading* dari setiap indikator sebuah variabel lebih besar dibandingkan nilai *loading* variabel lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6:**  
**Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)**

Indikator	Kecerdasan Emosional	Komitmen Afektif	Kinerja Karyawan
X.1	<b>0,760</b>	0,438	0,433
X.2	<b>0,818</b>	0,465	0,471
X.3	<b>0,814</b>	0,407	0,458
X.4	<b>0,855</b>	0,552	0,485
X.5	<b>0,824</b>	0,467	0,411
X.6	<b>0,741</b>	0,363	0,346
X.7	<b>0,844</b>	0,584	0,502

Indikator	Kecerdasan Emosional	Komitmen Afektif	Kinerja Karyawan
X.8	<b>0,833</b>	0,589	0,652
X.9	<b>0,854</b>	0,487	0,511
X.10	<b>0,806</b>	0,525	0,507
Y.1	0,362	<b>0,764</b>	0,443
Y.2	0,453	<b>0,797</b>	0,519
Y.3	0,401	<b>0,709</b>	0,445
Y.4	0,521	<b>0,774</b>	0,496
Y.5	0,480	<b>0,811</b>	0,495
Y.6	0,458	<b>0,748</b>	0,475
Y.7	0,500	<b>0,743</b>	0,468
Y.8	0,487	<b>0,729</b>	0,455
Y.9	0,443	<b>0,797</b>	0,469
Y.10	0,510	<b>0,767</b>	0,543
Z.1	0,470	0,613	<b>0,727</b>
Z.2	0,495	0,490	<b>0,799</b>
Z.3	0,426	0,402	<b>0,749</b>
Z.4	0,428	0,468	<b>0,777</b>
Z.5	0,439	0,397	<b>0,762</b>
Z.6	0,537	0,538	<b>0,862</b>
Z.7	0,535	0,570	<b>0,863</b>
Z.8	0,470	0,467	<b>0,827</b>
Z.9	0,441	0,502	<b>0,786</b>
Z.10	0,501	0,547	<b>0,836</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 6, dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari sebuah variabel memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dibandingkan nilai *loading factor* variabel lainnya. Maka dari itu, variabel dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik.

## 2) Uji reliabilitas

Kriteria pengujian reliabilitas dengan *SmartPLS* dapat dilihat melalui nilai skor *Average Variance Extracted (AVE)* yang berdasar dari masing-masing variabel. Hal ini bertujuan untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dari setiap variabel penelitian. Variabel dapat dikatakan sebagai variabel yang memiliki reliabilitas tinggi bila memiliki skor *Average Variance Extracted AVE* > 0,50 dan *composite reliability* > 0,70. Hasil pengujian *composite reliability* dan *AVE* dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7 :**  
**Nilai Composite Reliability dan Average Variance Extracted**

Variabel	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Kecerdasan Emosional	0,952	0,665
Komitmen Afektif	0,933	0,584
Kinerja Karyawan	0,947	0,640

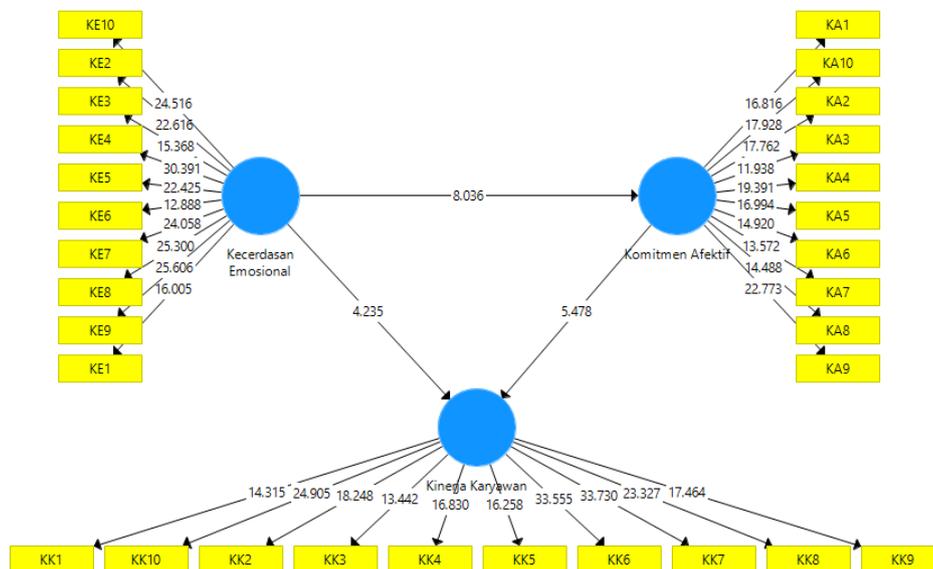
Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 7 di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria pengujian reliabilitas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50.

b. Analisis *inner model*

Model struktural atau *inner model* dapat diuji dengan melihat persentase dari varian yaitu  $R^2$  (*R-square*) untuk konstruk dependen dengan menggunakan ukuran-ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat koefisien jalur strukturalnya. Apabila skor *Q-Square* < 0 (nol), maka model kurang memiliki *predictive relevance* yang baik, sebaliknya apabila skor *Q-Square* > 0 (nol), maka model tersebut memiliki *predictive relevance* yang baik. Stabilitas estimasi diuji dengan t- statistik melalui prosedur *bootstrapping*. Model dari skema *inner model* dapat dilihat pada gambar 4 di bawah ini:

**Gambar 4**  
**Inner Model Penelitian**



Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Pada gambar 4 dapat dilihat bahwa setiap variabel terdiri dari konstruk indikator setiap pernyataan kuesioner yang berjumlah sepuluh. Variabel Kecerdasan Emosional (X) yang terdiri dari 5 indikator pernyataan akan diteliti pengaruhnya terhadap Komitmen Afektif (Y) dan Kinerja Karyawan (Z). Selain itu, pada penelitian ini variabel Komitmen Afektif (Y) sebagai variabel *intervening* akan

diteliti pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Z). Kemudian, perhitungan dari nilai *R-Square* dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 8 :**  
**Nilai *R-Square***

Variabel	<i>R-Square</i>
Komitmen Afektif	0,369
Kinerja Karyawan	0,470

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan nilai *output R-square* ( $R^2$ ) pada tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa model struktural (*inner model*) pada penelitian ini tergolong kurang. Karna nilai *R-square* berada di antara 0,34 – 0,50 (Ghozali, 2018: 42). Intrepertasi dari Output *R-square* ( $R^2$ ) konstruk dependen komitmen afektif diperoleh 0,369. Sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk kecerdasan emosional berpengaruh terhadap komitmen afektif sebesar 36,9% sedangkan sisanya sebesar 63,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Kemudian untuk intrepertasi dari Output *R-square* ( $R^2$ ) konstruk dependen kinerja karyawan diperoleh nilai sebesar 0,470. Sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk kecerdasan emosional dan komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 47% dan sisanya sebesar 53% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tahapan selanjutnya adalah pengujian *predictive relevance* atau *Q-Square* untuk model struktural. Tujuan pengujian *predictive relevance* adalah untuk mengeahui seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi dari parameternya. Diketahui jika nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 maka dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang baik. Untuk menghitung nilai *Q-Square* dapat dilakukan menggunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

dimana  $R_1^2$ ,  $R_2^2$  ...  $R_p^2$  adalah *R-square* variabel dependen.

Berdasarkan tabel 8 tentang output nilai *R-square*, maka nilai *Q-Square* pada penelitian ini adalah:

$$Q^2 = 1 - (1-0,369)(1-0,470)$$

$$Q^2 = 1 - (0,631)(0,530)$$

$$Q^2 = 1 - 0,33$$

$$Q^2 = 0,67$$

Dari hasil perhitungan nilai  $Q^2$  atau *predictive relevance* pada penelitian ini diperoleh nilai sebesar 0,67. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 67%. Sedangkan sisanya sebesar 33% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dari hasil tersebut diketahui bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance* karena  $Q^2$  bernilai lebih besar dari 0 serta dapat dikatakan baik dikarenakan mendekati nilai 1.

## c. Pengujian hipotesis

Pada pengujian hipotesis penelitian, metode yang digunakan adalah metode *resampling bootstrap* untuk mengetahui pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen ( $\gamma$ ) dan pengaruh konstruk endogen terhadap konstruk endogen ( $\beta$ ). Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *t-statistics* dan nilai *P-values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-values* < 0,05. Sedangkan untuk melihat uji *t-statistics* dilihat melalui perbandingan nilai *t*-tabel dengan nilai *t-statistics*. Nilai *t*-tabel dengan nilai *df* sebesar  $100 - 2 = 98$  dan taraf signifikansi 5% adalah 1,98. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan *output path coefficient* dari hasil *resampling bootstrap*, dan dapat diketahui pada tabel 9:

Tabel 9 :  
Nilai *Path Coefficients*

Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>
KE -> KK	0,337	4.077	0,000
KE -> KO	0,608	7.333	0,000
KO -> KK	0,427	5.481	0,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 9, penjabaran dari hasil pengujian dengan *bootstrapping* dalam penelitian melalui analisis PLS adalah sebagai berikut:

**H1** : Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai *output path coefficients* pada tabel 9, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh dari kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,337 dan nilai *t-statistics* sebesar 4.077 yang lebih besar dari *t*<sub>tabel</sub> yaitu 1,98. Selain itu, nilai *p-values* sebesar 0,000 < 0,05 sehingga hipotesis 1 ( $H_{a1}$ ) diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang.

**H2** : Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif

Nilai *output path coefficients* pada tabel 4.12 menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,608 dan nilai *t-statistics* sebesar 7.333 yang lebih besar dari *t*<sub>tabel</sub> yaitu 1,98. Selain itu, nilai *p-values* sebesar 0,000 < 0,05 sehingga hipotesis 2 ( $H_{a2}$ ) diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan komitmen afektif di PT BESS Finance Cabang Semarang.

**H3** : Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 9, diketahui *output path coefficients* komitmen afektif terhadap kinerja karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,427 dan nilai *t-statistics* sebesar 5.481 yang lebih besar dari *t*<sub>tabel</sub> yaitu 1,98. Selain itu, nilai *p-values* sebesar 0,000 < 0,05 sehingga hipotesis 3 ( $H_{a3}$ ) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang.

d. Pengujian variabel *intervening*

Pada penelitian ini, dilakukan pengujian terhadap variabel komitmen afektif yang akan memediasi variabel kecerdasan emosional terhadap variabel kinerja karyawan di PT BESS Finance. Pengujian akan dilakukan dengan cara *bootstrapping* melalui aplikasi *SmartPLS* dengan melihat hasil nilai *T-Statistic* dan nilai *P-values* atau tingkat signifikansinya pada Tabel *Specific Indirect Effect*. Tabel *specific indirect effect* dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

**Tabel 10 :**  
**Nilai *Specific Indirect Effect***

Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>
KE -> KO -> KK	0,259	4.078	0,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Tabel 10 dapat diketahui bahwa berdasarkan hasil perhitungan nilai *specific indirect effect*, variabel komitmen afektif dapat memediasi variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan karna nilai signifikansinya sebesar  $0,000 < 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui variabel komitmen afektif dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,259. Pengaruh total yang diperoleh dari nilai *specific indirect effect* dapat dihitung sebagai berikut:

Pengaruh tidak langsung x pengaruh KO terhadap KK =  $(0,259 \times 0,427) = 0,111$  Sehingga pengaruh total =  $0,111 + 0,337 = 0,448$  atau 44,8%.

Berdasarkan pengujian pengaruh tidak langsung yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan kecerdasan emosional setiap karyawan akan berpengaruh lebih efektif terhadap peningkatan kualitas kerja karyawan melalui peningkatan rasa komitmen mereka terhadap perusahaan di PT BESS Finance Cabang Semarang. Hal ini diketahui dari nilai pengaruh total yang semakin tinggi melalui adanya pengaruh tidak langsung dari variabel komitmen afektif.

### 3. Pembahasan

a. Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang

Berdasarkan hasil uji hipotesis, kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang. Hasil ini berarti bahwa ekspresi emosional individu yang baik akan meningkatkan kualitas kerja karyawan di PT BESS Finance Cabang Semarang. Hasil ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rauf, dkk (2019), Novri & Rivai (2019), Widodo (2019), dan Wulandari (2020). Mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional karyawan, akan berdampak pada peningkatan kualitas kinerja karyawan. Goleman (2015: 44 dalam Putra dkk, 2020) memperkuat hasil ini dengan memberi kesimpulan bahwa kecerdasan emosional menyumbang 80% dari faktor penentu atau kunci kesuksesan seseorang.

Dengan demikian, kesuksesan dalam kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai hasil sumbangan terbesar dari kecerdasan emosional karyawan tersebut.

Karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang yang memiliki kemampuan untuk mengenali dirinya, mengontrol emosi dengan baik, sehingga dapat memotivasi dirinya sendiri dan mampu beradaptasi dengan lingkungan akan mempermudah karyawan tersebut untuk bekerja dengan optimal. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang kuat dapat dengan mudah mengenali karakter dalam dirinya, sehingga mempermudah karyawan dalam mengambil keputusan di setiap pekerjaannya. Kemudahan dalam pengambilan keputusan ini yang akan mengoptimalkan karyawan dalam bekerja dan meningkatkan performa mereka secara efektif.

b. Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif PT BESS Finance Cabang Semarang

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di PT BESS Finance Cabang Semarang. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan terhadap organisasi akan dipengaruhi oleh tingkat kecerdasan emosional karyawan. Hasil ini didukung beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Auda (2016) dan Barata (2020) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan komitmen afektif di organisasi. Maka, semakin baik tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan akan semakin tinggi rasa komitmen mereka kepada perusahaan.

Dalam hal ini kecerdasan emosional karyawan yang dibentuk dari berbagai faktor internal seperti jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan usia serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja, dan masa kerja akan berpengaruh pada kemauan mereka untuk berkomitmen dan berkontribusi kepada perusahaan. Kecerdasan emosional yang baik akan meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan karena karyawan akan mampu membedakan masalah pribadi mereka dengan masalah di perusahaan, serta mampu memikul rasa tanggungjawab yang tinggi tanpa harus diawasi secara terus menerus oleh perusahaan.

c. Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BESS Finance Cabang Semarang. Hasil ini menunjukkan bahwa rasa komitmen afektif yang tinggi dari karyawan akan meningkatkan kinerja mereka secara efektif. Hasil ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Widodo (2019), Haura (2019), Ariyani & Sugiyanto (2020) dan Putra, dkk (2020) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mempunyai kesamaan dengan teori Umam (2010: 259 dalam Widodo, 2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, kerelaan karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi, dan loyalitas mereka untuk tetap menjadi anggota di dalam perusahaan.

Komitmen afektif pada dasarnya menunjukkan hubungan yang penuh gairah antara karyawan dan perusahaan, dan juga menunjukkan hubungan karyawan dengan pencapaian organisasi. Oleh karena itu, komitmen afektif yang dimiliki seorang karyawan akan mencerminkan keterikatan mereka secara emosional dengan nilai-nilai di perusahaan, dan hal ini akan menimbulkan kecenderungan mereka untuk tetap bekerja dalam perusahaan yang secara langsung akan berpengaruh terhadap kualitas kerja yang dihasilkan. Komitmen afektif yang tinggi dapat meningkatkan kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan dan mempengaruhi tingkat produktivitas serta kualitas pekerjaan mereka.

d. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif di PT BESS Finance Cabang Semarang

Berdasarkan hasil pengujian *intervening*, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel komitmen afektif berhasil memediasi hubungan antara kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan di PT BESS Finance Cabang Semarang. Hal ini berarti tingkat kecerdasan emosional karyawan yang tinggi akan meningkatkan komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan, serta secara tidak langsung akan meningkatkan performa karyawan dalam bekerja di perusahaan. Hasil ini didasarkan pada nilai *p-values* sebesar 0,039 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil penelitian ini, upaya peningkatan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan menumbuhkan kecerdasan emosional terhadap diri sendiri melalui rasa komitmen dan rasa memiliki atas organisasi yang kuat kepada perusahaan.

Maka dari itu, karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang baik akan mampu mengendalikan dirinya dalam kondisi dan situasi apapun, lebih profesional dalam bekerja serta mampu mengendalikan orang lain dengan rasa komitmen atau keyakinan yang kuat, penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk menggerakkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap dalam perusahaan. Komitmen afektif dapat ditumbuhkan dengan pengembangan kecerdasan emosional yang dapat menginspirasi para karyawan untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan fokus pada pencapaian tujuan perusahaan melalui peningkatan kualitas kerja secara optimal.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, variabel kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BESS Finance Cabang Semarang. Hal ini didukung dari nilai *p-values* yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam memaknai dirinya sendiri serta kecenderungan mereka untuk mengendalikan diri yang baik akan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaik melalui peningkatan kinerja demi kemajuan perusahaan PT BESS Finance Cabang Semarang.
2. Variabel kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di PT BESS Finance Cabang Semarang. Hal ini juga didukung dari

nilai *p-values* yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kecakapan dan kecerdasan emosional karyawan akan menumbuhkan rasa komitmen mereka terhadap perusahaan.

3. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa variabel komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BESS Finance Cabang Semarang. Hal ini didukung dari nilai *p-values* yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga tingginya rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan akan meningkatkan kualitas kerja karyawan secara efektif. Rasa memiliki atas perusahaan yang kuat dapat mewujudkan keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab karyawan untuk mencapai target perusahaan secara optimal.
4. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa penggunaan variabel komitmen afektif sebagai variabel *intervening* telah sukses memediasi variabel kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung. Sehingga tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dari karyawan akan meningkatkan kualitas kerja mereka melalui penanaman komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

## REFERENSI

- Adeyemo, D. (2007). Moderating influence of emotional intelligence on the link between academic self-efficacy and achievement of university students. *Psychology and Developing Societies*, 19(2), 199–213.
- Agung, D., & Mas'ud, F. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (di PT. Eka Sandang Duta Prima). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5).
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113–122.
- Auda, R. M. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Bank DKI Kantor Cabang Surabaya. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 156–176.
- Bangun, T. I. (2012). *Pengembangan sumber daya Manusia Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta* [Skripsi]. Universitas Gadjah Mada.
- Barata, J. (2020). PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI SEKOLAH BINA BHAKTI KUBU. *Jurnal Ekonomi Integra*, 10(2), 146–163.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Feld, C. K., Birk, S., Eme, D., Gerisch, M., Hering, D., Kernan, M., Maileht, K., Mischke, U., Ott, I., & Pletterbauer, F. (2016). Disentangling the effects of land use and geo-climatic factors on diversity in European freshwater ecosystems. *Ecological Indicators*, 60, 71–83.

- Ferdinand, A. (2014). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Skripsi, Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Edited by E. 5. Universitas Diponegoro.
- Fianko, S., Jnr, S. A. J. S. A., & Dzogbewu, T. (2020). Does the interpersonal dimension of Goleman's emotional intelligence model predict effective leadership? *African Journal of Business and Economic Research*, 15(4), 221.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 4(2).
- Ghozali, I., & Fuad, F. (2014). *Structural Equation Modeling :Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 9.10* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2000). *Emotional intelligence (terjemahan)*. PT Gramedia Pustaka.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13).
- Marpaung, M. E. (2019). *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Putra Sion Mandiri Medan*.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202.
- Novri, F., & Rivai, H. A. (2019). PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN REWARD TERHADAP KINERJA MUTHAWWIF (Studi kasus pada Biro Perjalanan Haji dan Umrah XYZ). *JURNAL STIE SEMARANG (EDISI ELEKTRONIK)*, 11(1), 21–37.
- Putra, A., Prihatini, D., & Priyono, A. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Busana Roxy Square Mall Jember Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 19(1), 15–29.
- Rachmelya, E., & Suryani, A. (2017). Pengaruh kecerdasan emosional dan stres kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasi frontliner bakti PT Bank Central Asia Tbk KCU Jambi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 1(1), 51–69.
- Rauf, R., Dorawati, A., & Hardianti, H. (2020). PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(2), 225–245.

- Remmang, H. (2018). The Effect Of Emotional Intelligence And Organizational Commitments On Legal Behavior Organizations (Ocb) With Internal Locus Control As A Mediation Variable. *Indonesian Journal of Business and Management*, 1(1), 01–07.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2010). *Organizational Behaviour*. Pearson Education, Limited. <https://books.google.co.id/books?id=XQkfSgAACAAJ>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Setyaningrum, R., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2016). *Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja (Studi pada karyawan pt. Jasa raharja cabang jawa timur)*.
- Srimulyani, I., Murniningsih, R., & Raharja, B. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) sebagai Variabel Moderating. *URECOL*, 111–114.
- Stewart Jr, W. H., Peake, W. O., & Ingram, A. E. (2021). The interplay of core self-evaluation and entrepreneurial self-efficacy in predicting entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 1–29.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Varkkey, B., & Dessler, G. (2018). *Human Resource Management 15th Edition (Revision)*. Pearson Education Limited.
- Widodo, S. (2020). *ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, KECERDASAN EMOSIONAL, DAN KEPUASAN YANG DIMODERASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BPRS BINA FINANSIA SEMARANG*.
- Wulandari, W., Burhanuddin, B., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Sape Kabupaten Bima. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(1), 140–155.
- Yakub, S., Gunawan, R., & Halim, J. (2015). Pengaruh kemampuan komunikasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Aceh. *Jurnal Saintikom Vol*, 14(3), 161.
- Yani, A. S., & Istiqomah, A. (2016). Pengaruh Kecerdasan Intelektual Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Profesionalisme Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Terhadap PT. JNE Service Center Utara 1). *Media Studi Ekonomi*, 19(2).
- Yu, C.-S., Sardesai, R. M., Lu, J., & Zhao, J.-H. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: An empirical study in China. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 3(1–2), 19–29.
- Yulan, Y., & Bernarto, I. (2017). Pengaruh Self-Efficacy, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi [The Influence of Self-Efficacy, Organizational Culture, and Work Motivation toward Organizational Commitment]. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 12(1), 114–138.



Zaputri, A. R., Rahardjo, K., & Utami, H. N. (2013). *Pengaruh Insentif Material Dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media Grafika Di Surabaya)* [Skripsi]. Universitas Brawijaya.