

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Komitmen Organisasi.

a. Definisi Komitmen Organisasi.

Menurut Edison dkk. (2016) komitmen karyawan adalah suatu bentuk dimana pegawai atau karyawan memiliki keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan. Menurut Mowday, Porter & Steers (1982) dalam (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016) mengemukakan komitmen sebagai kekuatan relatif identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Menurut Meyer & Herscovith (2001) dalam (Edison dkk, 2016) mengemukakan komitmen adalah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa tujuan. Menurut Luthan (2005) dalam (Edison dkk, 2016) komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan di mana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan. Menurut Edison dkk. (2016) komitmen ini juga dapat diartikan sebagai dorongan emosional diri dalam arti positif. Dimana pegawai atau karyawan yang ingin kariernya maju berkomitmen untuk mengejar keunggulan dan meraih prestasi, dan karyawan yang

merasa penting terhadap pelayanan berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi.

Menurut Allen & Meyer (1990) mengemukakan terdapat tiga komponen dalam komitmen karyawan, yaitu:

- 1) *Affective commitment* mengacu pada keterkaitan perasaan emosional dari karyawan mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.
- 2) *Continuance commitment* mengacu pada perhitungan biaya apabila keluar dari organisasi. Karyawan yang tetap berhubungan dan berada dalam organisasi didasarkan pada komitmen kontinyu karena harus melakukannya.
- 3) *Normative commitment* mengacu pada perasaan karyawan yang berkewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam (Kaswan, 2012) mengatakan ada tiga indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu :

- 1) Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

- 2) Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar.
- 3) Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas dari pada mengikuti beberapa minat profesional.

b. Arti Penting Komitmen Organisasi.

Adanya komitmen organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan hal penting untuk dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja di tempat tersebut, agar tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut bisa tercapai. Akan tetapi, organisasi atau perusahaan masih ada yang kurang memperhatikan tingkat komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga akan berdampak negatif pada penurunan kinerja ataupun loyalitas karyawan.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.

Menurut Edison dkk. (2016) komitmen pegawai atau karyawan terhadap organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan dan tujuan pribadi terpenuhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen tersebut adalah:

- 1) Faktor logis. Karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, seperti memiliki jabatan strategis dan berpenghasilan cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.
- 2) Faktor lingkungan. Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa

dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3) Faktor harapan. Karyawan mempunyai kesempatan yang luas untuk berkarier dan meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.

4) Faktor ikatan emosional. Karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Contohnya, merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya, atau dapat juga karena memiliki hubungan kerabat atau keluarga.

d. Dampak Komitmen Organisasi.

Menurut Sopiah (2008) mengemukakan dampak komitmen organisasional yaitu karyawan yang lebih menunjukkan komitmennya akan lebih dipercaya oleh manajer dan karyawan yang rendah tingkat komitmennya akan diabaikan, karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi akan mudah untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, karyawan dengan tingkat komitmen rendah akan berdampak pada intensitas untuk bertahan, tingginya absensi, kelambanan dalam bekerja akan meningkat, kurangnya loyalitas, tidak nyaman dalam lingkungan kerja, terjadi kerusuhan dan reputasi organisasi akan menurun serta menurunkan laba perusahaan dan kehilangan kepercayaan klien.

e. Cara Meningkatkan Komitmen Organisasi.

Menurut Dessler dalam (Kaswan, 2012) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

- 1) Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- 2) Memperjelas dan mengomunikasikan misi Anda. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai etis dan pelatihan, dan membentuk tradisi.
- 3) Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, dan menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.
- 4) Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
- 5) Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan (Luthans, 2006).

2. Konflik Peran.

a. Definisi Konflik.

Menurut Mangkunegara (2013) mendefinisikan konflik sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Menurut Rizzo *et. al.* (1970) dalam (Yasa, 2017) mendefinisikan konflik peran dikaitkan dengan dimensi-dimensi kesesuaian ketidaksesuaian atau kecocokan-ketidakcocokan terhadap persyaratan suatu peran. Menurut Rivai (2004) konflik adalah suatu hal yang tidak dapat dielakkan dalam perusahaan akan tetapi dapat diselesaikan dan diredakan pada tahap minimum dan tidak mengganggu kelancaran jalannya perusahaan.

Menurut Rivai (2004) mengemukakan konflik sebagai suasana batin yang berisi kegelisahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan. Bila tidak dikendalikan secara baik akan menimbulkan dampak negatif yang pada akhirnya dapat menimbulkan perpecahan di antara individu yang ada dalam perusahaan. Adapun Winardi (2004) dalam (Mulyadi, 2015) mengemukakan konflik sebagai sesuatu antara individu-individu, dimana terdapat adanya tujuan-tujuan; kognisi-kognisi atau emosi-emosi yang tidak sesuai satu sama lain pada diri individu-individu atau antara individu-individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan atau

interaksi yang bersifat antagonistik. Menurut Mulyadi (2015) konflik merupakan sebuah situasi, dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua pihak.

Menurut Kahn (1964) dalam (Agustina, 2009) mengemukakan teori peran (*role theory*) merupakan penekanan sifat individual sebagai pelaku sosial yang mempelajari perilaku yang sesuai dengan posisi yang ditempati di masyarakat. Peran (*role*) adalah konsep sentral dari teori peran (Shaw & Constanzo 1970). Menurut (Agustina, 2009) peran mencerminkan posisi seseorang dalam sistem sosial dengan hak dan kewajiban, kekuasaan dan tanggung jawab yang menyertainya. Untuk dapat berinteraksi satu sama lain, orang-orang memerlukan cara tertentu guna mengantisipasi perilaku orang lain. Peran melakukan fungsi ini dalam sistem sosial.

Seseorang memiliki peran, baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaannya. Masing-masing peran menghendaki perilaku yang berbeda-beda. Dalam lingkungan pekerjaan, seorang karyawan mungkin memiliki lebih dari satu peran, seorang karyawan bisa berperan sebagai bawahan, mitra kerja, ketua atau wakil dalam panitia acara yang diselenggarakan perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Wexley & Yukl (1992) peran adalah serangkaian perilaku

yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi atau kelompok.

Menurut (Wexley & Yukl, 1992) terjemahan Shobaruddin (1992) indikator konflik peran antara lain:

- 1) Peran. Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi atau kelompok.
- 2) Harapan Peran. Harapan peran berasal dari tuntutan dari tugas atau pekerjaan itu sendiri dan uraian tugas, peraturan-peraturan dan standar.
- 3) Peran Sosial. Kondisi situasi masyarakat yang berada di lingkungan sekitar yang memiliki dampak besar terhadap kondisi lingkungan.

Indikator-indikator dari konflik peran yang dikembangkan oleh Rizzo, House dan Lirtzman (1970) dalam (Yasa, 2017) adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan suatu pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda dan menerima penugasan tanpa sumber daya manusia yang cukup untuk menyelesaikannya.
- 2) Mengesampingkan aturan agar dapat menyelesaikan tugas dan menerima permintaan dua pihak atau lebih yang tidak sesuai satu sama lain.

- 3) Melakukan pekerjaan yang cenderung diterima oleh satu pihak tetapi tidak diterima oleh pihak lain dan melakukan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu.
- 4) Bekerja di bawah arahan yang tidak pasti dan perintah yang tidak jelas.

b. Arti Penting Konflik Peran.

Adanya konflik peran dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan hal yang penting karena bisa meningkatkan dan menurunkan kinerja tergantung dari konflik apa yang sedang terjadi dalam organisasi atau perusahaan tersebut dan cara karyawan atau atasan menyelesaikan konflik tersebut. Konflik bisa meningkatkan keharmonisan organisasi. Konflik tidak akan sepenuhnya memperkeruh suasana karena suatu masalah tetapi akan menjadikan karyawan yang bekerja di organisasi atau perusahaan bisa lebih peka terhadap masalah yang perlu diselesaikan dengan orang lain sehingga lingkungan kerja menjadi nyaman. Karyawan yang memandang positif konflik yang terjadi di lingkungan kerjanya akan cepat tanggap untuk melakukan perubahan yang lebih baik untuk dirinya maupun perusahaan tempat mereka bekerja dan memahami perbedaan tanggungjawab dan pekerjaannya. Adanya pertentangan yang terjadi akan menjadikan karyawan bisa saling memahami inti dari permasalahan dan membuat interaksi antar karyawan tidak membosankan. Akan tetapi, organisasi atau perusahaan masih ada

yang kurang memperhatikan tingkat konflik yang ada terhadap karyawannya, sehingga akan berdampak negatif pada penurunan kinerja, loyalitas karyawan, dan niat untuk bertahan pada organisasi.

c. Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik.

Menurut Robbins (1996) dalam (Mulyadi, 2015) konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya. Kondisi tersebut yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

- 1) Komunikasi. Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.
- 2) Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan wilayah kerja, kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar

kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

- 3) Variabel Pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

d. Konsekuensi Konflik.

Menurut Wexley & Yukl (1992) akibat-akibat dari konflik ialah terganggunya komunikasi, keterjalinan (*cohesiveness*) dan kerjasama. Ketika karyawan saling bergantung dalam melakukan aktivitasnya dan sedang mengalami konflik maka akan terjadi penurunan kerjasama hingga karyawan tersebut akan menolak untuk membagi informasi ke rekan kerjanya. Demi memenangkan konflik, hal yang akan terganggu yaitu waktu dan energi. Karyawan yang terlibat konflik akan mengalami stres atau tekanan, kekhawatiran dan frustrasi yang akan menurunkan kinerja, perhatian karyawan terhadap pekerjaannya akan berkurang, tingkat kepuasan kerja akan menurun, mendorong terciptanya sikap acuh tak acuh, meningkatkan absensi dan intensitas untuk berpindah ke organisasi atau perusahaan lain.

e. Pandangan Terhadap Konflik.

Dalam uraian dibawah ini dijelaskan beberapa pandangan tentang konflik, sebagaimana yang dikemukakan oleh Mulyadi (2015) yaitu :

1) Pandangan Tradisional

Pandangan ini menyatakan bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Untuk memperkuat konotasi negatif ini, konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Pandangan ini konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Konflik dilihat sebagai suatu hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan pimpinan untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

2) Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan ini mengatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Pandangan ini mendominasi

teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

3) Pandangan Interaksionis

Pandangan ini cenderung mendorong terjadinya konflik, atas dasar suatu asumsi bahwa kelompok tersebut tenang, cenderung menjadi statis, apatis, tidak sapiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut akan pemikiran ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat (*viable*), kritis-diri (*self-critical*), dan kreatif. Stoner dan Freeman (1989) membagi pandangan tentang konflik menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*old view*) dan pandangan modern (*current view*).

Kedua cara pandang ini, baik tradisional dan modern, dibedakan dalam lima aspek, yaitu:

- a) Cara pandang terhadap konflik dalam pandangan tradisional yaitu konflik dapat dihindari, sedangkan cara pandang terhadap konflik dalam pandangan modern yaitu konflik tidak dapat dihindari.
- b) Faktor penyebab timbulnya konflik dalam pandangan tradisional yaitu konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi, sedangkan faktor penyebab timbulnya konflik dalam

pandangan modern yaitu konflik disebabkan oleh banyak faktor struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, nilai-nilai, dan lain sebagainya.

- c) Pengaruh konflik terhadap kinerja dalam pandangan tradisional yaitu konflik mengacaukan organisasi dan mencegah tujuan yang optimal, sedangkan pengaruh konflik terhadap kinerja dalam pandangan modern yaitu konflik mengurangi kinerja organisasi dalam pelbagai tingkatan.
 - d) Fungsi manajemen dalam pandangan tradisional yaitu manajemen bertugas mengeliminir konflik, sedangkan fungsi manajemen dalam pandangan modern yaitu manajemen bertugas mengelola dan mengatasi konflik, sehingga tercapai kinerja yang optimal.
 - e) Bagaimana perlakuan terhadap konflik untuk mencapai kinerja optimal dalam pandangan tradisional yaitu untuk mencapai kinerja yang optimal maka konflik harus dihilangkan, sedangkan dalam pandangan modern untuk mencapai kinerja yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.
- f. Bentuk-bentuk Konflik dalam Organisasi.

Menurut Mangkunegara (2013) mengemukakan ada 4 bentuk konflik dalam organisasi, yaitu:

- 1) *Hierarchical Conflict*, yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan

direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer, dan pengurus dengan karyawan.

- 2) *Functional Conflict*, yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- 3) *Line Staff Conflict*, yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja. Contohnya, karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang yang berlebihan.
- 4) *Formal-Informal Conflict*, yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contohnya, pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Menurut Rivai (2004) mengemukakan bahwa konflik dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu:

- 1) Berdasarkan pelakunya, konflik bisa bersifat internal dan eksternal bagi individu yang mengalaminya.
- 2) Berdasarkan penyebabnya, konflik disebabkan karena timbulnya perbedaan pendapat, penilaian dan norma.
- 3) Berdasarkan akibatnya, konflik dapat bersifat baik atau buruk.

Menurut Rivai (2004) beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
- 2) Konflik disfungsional adalah setiap atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
- 3) Konflik dan kinerja perusahaan. Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Di satu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerja bisa buruk. Di lain pihak, jika tingkat konflik terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

3. Kecerdasan Emosional.

a. Definisi Kecerdasan Emosional.

Menurut Cooper (1998) kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Menurut Wong (2004) kecerdasan

emosional secara konseptual berbeda dari kepribadian. Menurut Goleman (2000) dalam (Rahmasari, 2012) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kecerdasan emosi di dalamnya termasuk kemampuan mengontrol diri, memacu, tetap tekun, serta dapat memotivasi diri sendiri. Kecakapan tersebut mencakup pengelolaan bentuk emosi baik yang positif maupun negatif. Menurut Goleman (2003) menjelaskan kecerdasan emosi atau *emotional intelligence* merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Menurut Salovey dan Mayer dalam (Goleman, 2003) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan memantau dan mengendalikan perasaan sendiri dan orang lain, serta menggunakan perasaan-perasaan itu untuk memandu pikiran dan tindakan.

Menurut Wong (2004) kecerdasan emosional terbagi ke dalam 4 dimensi yaitu :

- 1) *Self-Emotions Appraisal (SEA)*.
- 2) *Others'-Emotions Appraisal (OEA)*.
- 3) *Use of Emotion (UOE)*.
- 4) *Regulation of Emotion (ROE)*.

Menurut Goleman (2003) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional terbagi ke dalam lima wilayah utama, yaitu :

- 1) Kesadaran Diri (*Self Awareness*). *Self Awareness* adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang dirasakan dalam dirinya dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri sendiri dan kepercayaan diri yang kuat.
- 2) Pengaturan Diri (*Self Management*). *Self Management* adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan dan menangani emosinya sendiri sedemikian rupa sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas, memiliki kepekaan pada kata hati, serta sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi.
- 3) Motivasi (*Self Motivation*). *Self Motivation* merupakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun diri menuju sasaran, membantu pengambilan inisiatif serta bertindak sangat efektif, dan mampu untuk bertahan dan bangkit dari kegagalan dan frustrasi.
- 4) Empati (*Empathy/Social awareness*). *Empathy* merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif orang lain dan menumbuhkan hubungan saling percaya,

serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe hubungan.

5) Keterampilan Sosial (*Relationship Management*).

Relationship Management adalah kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan sosial dengan orang lain, mampu membaca situasi dan jaringan sosial secara cermat, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan, serta bekerja sama dalam tim.

b. Arti Penting Kecerdasan Emosional.

Kecerdasan emosional merupakan hal penting untuk dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, agar karyawan bisa mengatasi kerumitan sosial di organisasi atau perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja yang akan meningkatkan kinerja, memimpin dan memotivasi rekan kerjanya, serta lebih unggul dalam berkarir. Karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan mampu mengatasi stres yang dihadapi di tempat kerja, mengelola stres, menurunkan depresi dan kecemasan, bisa memahami dan mengendalikan emosinya agar tidak merugikan dirinya sendirinya, orang lain dan lingkungannya.

c. Faktor-Faktor Penyebab Kecerdasan Emosional.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi individu menurut Goleman (2009) dalam (Ari, 2012), yaitu:

- 1) Lingkungan keluarga. Kehidupan keluarga adalah sekolah pertama untuk memahami emosi yang berguna di masa depan untuk bertahan dalam interaksi sosial. Contohnya, terbiasa disiplin dan bertanggungjawab, bersikap peduli dan empati.
- 2) Lingkungan yang bukan dalam lingkup keluarga. Contohnya yaitu lingkungan penduduk atau masyarakat. Dalam lingkup ini, seseorang bisa mengembangkan cara dia untuk berinteraksi dengan baik dengan tidak berlaku kasar, tegas pada diri sendiri, tidak bertindak yang bisa merugikan orang lain, dan melatih sensitivitas rasa empati.

d. Dampak Kecerdasan Emosional.

Kecerdasan emosional yang dimiliki oleh karyawan tentunya mempunyai dampak positif dan negatif, dampak positifnya yaitu karyawan tersebut bisa meningkatkan kinerjanya, menghindari pertentangan di lingkungan keluarga, tempat kerja, dan di kalangan masyarakat, meningkatkan komitmen, dan bisa memotivasi dirinya sendiri jika mengalami kegagalan, bisa berinisiatif mencari jalan keluar jika mengalami hambatan. Dampak positif lainnya yaitu dapat manajemen emosinya agar terhindar dari stres, seorang karyawan yang dapat mengontrol emosinya dengan baik akan menghasilkan

kinerja yang baik pula. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Meyer (2000) dalam (Fitriastuti, 2013) kecerdasan emosional merupakan faktor yang sama pentingnya dengan kemampuan teknis dan analisis untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Dampak negatif dari rendahnya kecerdasan emosional yaitu karyawan akan mengalami pertarungan batin yang merampas kemampuan mereka untuk berkonsentrasi pada pekerjaannya ataupun untuk memiliki pikiran yang jernih. Tingkat kecerdasan emosional yang semakin rendah akan memunculkan permasalahan seperti lebih suka menyendiri, menarik diri dari pergaulan, menurunkan semangat, cepat merasa gugup, dan banyak bermuram durja. Rendahnya kecerdasan emosional juga bisa menimbulkan karyawan akan cepat marah, frustrasi dan kecewa (Kadeni, 2014).

4. Kinerja Karyawan.

a. Definisi Kinerja Karyawan.

Menurut Wilson (2012) dalam (Lufitasari, 2014) mengemukakan kinerja karyawan (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Megginson (1981) dalam (Mangkunegara, 2013) mengemukakan bahwa *Performance Appraisal* adalah suatu proses yang digunakan manajer untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai yang dimaksudkan. Menurut Andrew (1981) dalam (Mangkunegara, 2013) menjelaskan bahwa *Employee Evaluation* merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Menurut Taryaman (2016) kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat menjadi penampilan individu maupun kelompok kerja karyawan. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Menurut Bernardin dan Russel (1936) dalam (Taryaman, 2016) memberi definisi kinerja karyawan tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output. Menurut Timpe (1993) dalam (Taryaman, 2016) mengemukakan definisi kinerja (prestasi kerja) sebagai tingkat kinerja individu yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000) dalam (Taryaman, 2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat kemampuan kerja dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja.
- 2) Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Menurut Bangun (2012) dalam (Lufitasari, 2014) suatu pekerjaan dapat diukur melalui :

- 1) Jumlah Pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas Pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- 3) Ketepatan Waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

- 4) Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja Karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
- 5) Kemampuan Kerja Sama. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga dibutuhkan kerja sama antar karyawan. Kinerja Karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

Elding (2015) mengungkapkan kinerja bisa juga diukur dengan indikator seperti berikut:

- 1) Terkadang saya bekerja lebih keras dari yang seharusnya karena saya senang melakukan pekerjaan saya.
- 2) Saya merasa tidak senang saat pekerjaan saya tidak sesuai dengan standar saya.
- 3) Saya sering mencoba memikirkan cara melakukan pekerjaan saya dengan lebih efektif.
- 4) Saya merasa bangga dan puas saat saya melakukan pekerjaan dengan baik.

b. Arti Penting Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menjadi hal yang penting untuk dinilai dan diperhatikan oleh setiap perusahaan karena itu akan berdampak pada produktivitas perusahaan. Kinerja karyawan bukan hanya untuk

produktivitas perusahaan tetapi juga untuk produktivitas individu. Produktivitas perusahaan dalam kaitannya dengan hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*), sedangkan produktivitas individu dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya (Prahesti dkk, 2017). Kinerja karyawan juga bisa menjadi tolak ukur dalam pengukuran kompensasi, pengambilan keputusan dalam hal kebutuhan pelatihan dan pengembangan, penempatan promosi, mutasi, rotasi, perencanaan tenaga kerja dan pemecatan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Taryaman (2016) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, yaitu:

- 1) Variabel Individu: kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis: umur, etnis, jenis kelamin.
- 2) Variabel Organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur.
- 3) Variabel Psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Ketiga variabel itu mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja yaitu hasil apa yang diharapkan sebagai tujuan akhir.

d. Dampak Kinerja Karyawan

Priansa (2011) dalam (Ihsanuddin, 2016) mengemukakan dampak hasil kinerja pada karyawan dapat meningkatkan motivasi sehingga kinerja organisasi ikut meningkat. Dampak dari kinerja karyawan yang baik dapat bersifat negatif, jika karena

keberhasilannya karyawan tersebut menjadi sombong yang akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif.

B. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Ketika karyawan senang pada perusahaan tempatnya bekerja maka karyawan tersebut akan menunjukkan kinerja yang baik. Karyawan yang senang berkarir dan cinta pada pekerjaannya akan dengan senang hati menceritakan tempat kerjanya diluar jam kerja. Karyawan yang ingin memiliki jenjang karir yang baik maka akan menunjukkan kinerja yang baik pula. Itulah sebabnya komitmen sangat diperlukan karena melalui komitmen akan tercipta iklim kerja yang profesional dan kualitas kehidupan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja menjadi semakin meningkat.

Individu yang memiliki komitmen organisasi yang rendah akan cenderung melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti *turnover* yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung untuk melakukan cara yang dapat meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini didukung dari beberapa jurnal penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan Fu & Deshpande (2014) yang berjudul *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational*

Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. Hasil dari penelitian ini adalah komitmen organisasi dikonfirmasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang mendukung komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu berjudul *The Influence of Psychological Contract and Organizational Commitment on Hospitality Employee Performance.* Penelitian ini dilakukan oleh (Tsui dkk, 2013). Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian berikutnya yaitu dari Atmojo (2012) dengan judul *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance.* Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang mendukung komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu berjudul *Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya.* Penelitian ini dilakukan oleh Wahyuni dkk. (2014) hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H1: Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Karyawan.

Konflik peran adalah keadaan dimana karyawan mendapat lebih dari satu perintah yang jika hanya fokus mengerjakan satu perintah maka perintah yang lain akan terabaikan, keadaan seperti ini akan memunculkan kecemasan, kegelisahan, dan ketidaknyamanan karyawan di lingkungan kerja yang akan menurunkan kinerja dan berdampak pada perilaku-perilaku individu lain dalam berinteraksi di dalam perusahaan atau organisasi. Konflik bukan hanya terjadi pada adanya dua perintah yang saling bertentangan, tetapi juga terjadi antar karyawan. Dari pernyataan sebelumnya, maka bisa dikatakan konflik karena perintah maupun sesama rekan kerja akan membuat karyawan yang terjebak konflik merasa kalau dirinya dikucilkan dan tidak diperhatikan yang akan berdampak pada penurunan kinerja.

Penelitian ini didukung dari beberapa jurnal penelitian mengenai pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan Afifah dkk. (2015) yang berjudul *The Effect of Role Conflict, Self-Efficacy, Professional Ethical Sensitivity on Auditor Performance with Emotional Quotient as Moderating Variable*. Hasil dari penelitian ini

membuktikan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja auditor.

Penelitian selanjutnya yang mendukung konflik peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu berjudul *The Effect of Role Ambiguity and Role Conflict on Performance of Vice Principals: The Mediating Role of Burnout* yang dilakukan Celik (2013). Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian berikutnya yaitu dari Sorongan dkk. (2015) dengan judul *Konflik Peran dan Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Tbk. Cabang Manado*. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang mendukung konflik organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu berjudul *Pengaruh Konflik Peran, Ambiguitas Peran dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan* yang dilakukan Nur dkk. (2016) hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H2: Konflik Peran mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3. Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Moderasi antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.

Dari 5 dimensi kecerdasan emosional, dua di antaranya yaitu pengendalian diri dan empati bisa menjadi campur tangan pengaruh komitmen organisasi dan kinerja karyawan karena dalam pengendalian diri, seorang karyawan akan menjaga emosinya sedemikian mungkin agar tetap berdampak positif pada proses pelaksanaan tugas di dalam organisasi yang akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan tersebut. Karyawan juga akan mengesampingkan hal yang tidak penting selain pekerjaan demi terselesaikannya pekerjaan tersebut.

Pengendalian diri ini bisa membuat seorang karyawan meningkatkan komitmennya yang akan berdampak pada peningkatan kinerja dari adanya rasa saling menghargai, mengatur emosi agar tetap berpikiran positif dan tidak bertingkah laku yang akan merugikan diri sendiri, mitra kerja maupun perusahaan (Goleman, 2003).

Lain pula dengan empati, karyawan yang memiliki empati akan mampu memahami orang lain di sekitarnya sehingga semakin lama karyawan tersebut dalam suatu perusahaan maka karyawan tersebut akan memiliki perasaan senang bagi dirinya untuk membantu karyawan lain menyelesaikan pekerjaan dan tetap tinggal dalam perusahaan.

Adanya kecerdasan emosional pada karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi akan berdampak pada menambahnya kesenangan untuk bekerja, perilaku mudah beradaptasi dan berempati pada rekan kerja

satu perusahaan dengannya yang akan memudahkan penyelesaian pekerjaan yang diemban karyawan. Lain halnya dengan peran kecerdasan emosional pada karyawan yang memiliki tingkat komitmen rendah, maka kecerdasan emosional akan membantu karyawan untuk mudah beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang menyebabkan karyawan akan senang berada di perusahaan. Kecerdasan emosional bisa membantu meningkatkan komitmen karyawan dari gangguan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Penelitian ini didukung dari penelitian mengenai kecerdasan emosional sebagai variabel moderasi antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang berjudul Pengaruh *Role Stressor, Self-Efficacy, Sensitivitas Etika Profesi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor dengan Emotional Quotient sebagai Variabel Moderating* yang dilakukan (Ismail dkk, 2017). Hasil penelitian ini yaitu *Emotional Quotient* dapat memoderasi pengaruh antara komitmen organisasi dan kinerja auditor.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H3: Kecerdasan Emosional memoderasi pengaruh Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

4. Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Moderasi antara Konflik

Peran dan Kinerja Karyawan.

Ketika karyawan mengalami konflik peran, karyawan akan menunjukkan gejala yang akan mengganggu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat. Dari 5 dimensi kecerdasan emosional yang dijelaskan oleh Goleman (2003) salah satunya adalah motivasi, karyawan yang menghadapi konflik akan merasa tidak nyaman dalam menyelesaikan tanggungjawabnya, maka dengan adanya motivasi diri ini karyawan tersebut bisa memotivasi dirinya untuk tidak kalah dengan konflik peran yang sedang mereka alami agar tetap pada perannya, dan mewujudkan harapan perannya serta memenuhi peran sosialnya, karyawan juga akan mampu mengelola emosinya dengan baik serta tetap berhubungan baik dengan orang lain disekitarnya.

Dimensi lainnya yaitu keterampilan sosial untuk manajemen konflik sehingga bisa bernegosiasi dan mengajukan solusi pemecahan masalah untuk mendapatkan tujuan yang sama. Setelah karyawan berhasil keluar dari konflik secara baik tanpa merugikan diri sendiri dan orang lain, maka karyawan akan kembali mudah untuk menyelesaikan pekerjaannya (Goleman, 2003).

Penelitian ini didukung dari beberapa jurnal penelitian mengenai kecerdasan emosional sebagai variabel moderasi antara konflik peran dan kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan Ismail dkk. (2017) dengan judul Pengaruh *Role Stressor, Self-Efficacy, Sensitivitas Etika*

Profesi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Auditor dengan *Emotional Quotient* sebagai Variabel *Moderating*. Hasil penelitian ini yaitu *Emotional Quotient* dapat memoderasi pengaruh antara konflik peran dan kinerja auditor.

Penelitian selanjutnya dilakukan Patria dkk. (2016) yang berjudul Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Auditor dengan Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Moderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Emotional Quotient* dapat memoderasi pengaruh antara konflik peran dan kinerja auditor.

Penelitian berikutnya yaitu dari (Susatmoko & Sasongko, 2017). Penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pemahaman Good Governance, Konflik Peran, dan Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja Auditor dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Kota Semarang dan Surakarta). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Emotional Quotient* dapat memoderasi pengaruh antara konflik peran dan kinerja auditor.

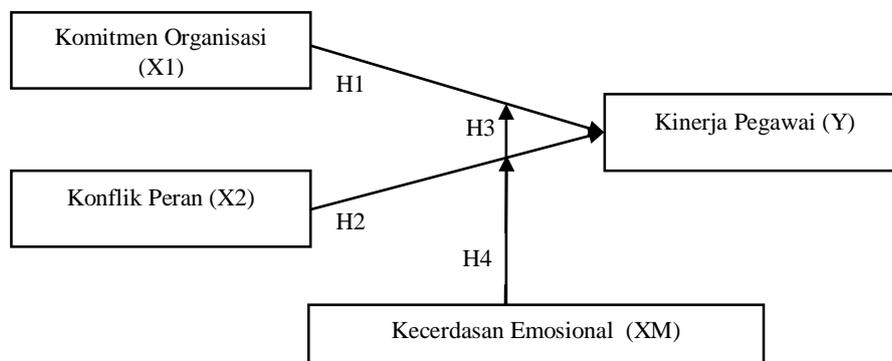
Penelitian berikutnya dilakukan Afifah dkk. (2015) yang berjudul *The Effect of Role Conflict, Self-Efficacy, Professional Ethical Sensitivity on Auditor Performance with Emotional Quotient as Moderating Variable*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Emotional Quotient* dapat memoderasi pengaruh antara konflik peran dan kinerja auditor.

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian di atas peneliti menyusun dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut:

H4: Kecerdasan Emosional memoderasi pengaruh Konflik Peran dan Kinerja Karyawan

C. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis di atas maka dapat dibuat model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian

Sumber hipotesis:

H1: Fu & Deshpande (2014), Tsui dkk. (2013), Atmojo (2012), Wahyuni dkk. (2014)

H2: Afifah dkk. (2015), Celik (2013), Sorongan dkk. (2015), Nur dkk. (2016)

H3: Ismail dkk. (2017)

H4: Ismail dkk. (2017), Susatmoko & Sasongko (2017), Afifah dkk. (2015), Patria dkk. (2016)

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi bagaimana pengaruh komitmen organisasi dan konflik peran terhadap kinerja karyawan dengan kecerdasan emosional sebagai variabel moderasi. Model penelitian ini

memuat komitmen organisasi dan konflik peran sebagai variabel bebas (*independent*), kecerdasan emosional (*emotional quotient*) sebagai variabel moderasi dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent*).