

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini.

Respati Adi Sucahyo (2001) dalam penelitiannya di PT. Bank BNI (Persero), Tbk Cabang Yogyakarta ingin mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen pegawai. Dari penelitiannya tersebut disimpulkan adanya hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan komitmen pegawai untuk berkarir di PT Bank BNI (Persero), Tbk Cabang Yogyakarta. Variasi dari komitmen yang bisa dijelaskan oleh variasi iklim organisasi hanya 36,5%.

HM Affandi melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja pegawai. Sisanya disebabkan faktor-faktor yang berasal dari luar.

Kunto Handono (2002) melakukan analisis mengenai persepsi sistem kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan darat dan laut PT PELNI. Dari hasil analisis yg telah dilakukan terhadap karyawan bagian darat dan bagian laut diperoleh hasil bahwa sistem kompensasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap komitmen dalam organisasi. Artinya semakin ada perbaikan

sistem kompensasi akan semakin meningkat pula komitmen karyawan bagian darat maupun bagian laut terhadap organisasi.

Sudarwanti Retnaningsih (2007) melakukan studi kasus pada sentral pengolahan Pos Semarang untuk menganalisis pengaruh keadilan kompensasi, peran kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara keadilan kompensasi dan komitmen organisasional.

Utami Dian Yustiani, SE melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Rodeo Semarang)”. Penelitian ini menemukan beberapa kesimpulan diantaranya keadilan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga semakin tinggi keadilan kompensasi, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional.

Ira Dyah Loka Mandayani (2004) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosi terhadap Komitmen Pegawai dalam Berkarir di Rumah Sakit Dokter Moewardi di Surakarta. Kesimpulan pertama yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut adalah yang kecerdasan emosi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen pegawai dalam berkarir. Hal tersebut berarti bahwa pegawai yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi akan tinggi komitmennya dalam berkarir. Sedangkan kesimpulan kedua adalah kedalaman emosi merupakan faktor yang paling dominan atau paling kuat berpengaruh terhadap komitmen

pegawai dalam berkarir. Artinya komitmen berkarir yang tinggi akan tercapai jika kedalaman emosi sebagai salah satu komponen kecerdasan emosi pegawai juga tinggi.

Penelitian yang berjudul “Pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi pada interviewer PT. Riset Marketing Jakarta” yang dilakukan oleh Nurhayatunisa bertujuan untuk melihat pengaruh antara kecerdasan emosional dengan komitmen organisasi pada interviewer PT. Riset Marketing Jakarta. Pada penelitian ini variabel kecerdasan emosional hanya memberikan sumbangan pengaruh sebesar 34,8%

B. Landasan Teori

1. Komitmen Afektif

Komitmen merupakan bentuk loyalitas terhadap suatu unit sosial sebagai wujud keterikatan pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja (Tsai dan Huang, 2007). Komitmen terhadap organisasi bukan merupakan bentuk kepatuhan yang bersifat pasif, tetapi merupakan hubungan yang dibina secara aktif oleh pegawai yang secara sadar untuk kebaikan organisasi. Hubungan ini diwujudkan sebagai perasaan keterkaitan secara emosional terhadap organisasi, termasuk mengidentifikasi diri dan menerima nilai dan tujuan organisasi, pengabdian moral, dan konsentrasi kepada peran jabatan, loyalitas, dan afeksi terhadap organisasi (Chang dan Chang, 2007)

Komitmen terhadap organisasi dapat mendukung kinerja bagi organisasi. Pegawai dengan komitmen akan menunjukkan kepercayaan dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk berusaha demi kepentingan organisasi, serta

adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi (Liou, 2008). Yousef (2003) menambahkan bahwa pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi juga akan menunjukkan kinerja dan efisiensi yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Komitmen terhadap organisasi dinyatakan sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan antara karyawan dengan perusahaan dan dianggap memiliki implikasi terhadap keputusan pegawai untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Mayer dan Allen (1997) menemukan bahwa kondisi tersebut dapat diamati dalam tiga aspek, yaitu afektif, kontinuitas dan normatif.

a. **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif menunjukkan keterikatan emosional individu, dan kemauan mengidentifikasi diri, serta melibatkan diri dalam organisasi yang didorong adanya kesamaan tujuan individu terhadap organisasi. Komitmen ini diwujudkan dengan adanya perasaan positif terhadap organisasi dan adanya keinginan untuk memperkuat ikatan emosional terhadap organisasi. Selanjutnya komitmen afektif akan dapat meningkatkan kepuasan dan partisipasi dalam pekerjaan, serta meningkatkan kinerja.

b. **Komitmen Kontinuans**

Komitmen kontinuans merupakan gambaran mengenai pertimbangan individu terhadap besarnya pengorbanan yang akan dialami apabila individu bersangkutan memutuskan meninggalkan organisasi. Komitmen ini muncul dari dorongan faktor sosio ekonomi sebagai pertimbangan individu dalam menilai manfaat relatif antara pilihan untuk bertahan atau meninggalkan

organisasi. Berdasarkan pendekatan ini, individu dengan komitmen kontinuans hanya menjalankan tugas dengan tujuan untuk mempertahankan pekerjaan saja.

c. **Komitmen Normatif**

Komitmen normatif merupakan gambaran adanya perasaan kewajiban seseorang untuk tetap berada di dalam organisasi. Komitmen ini muncul dari adanya perasaan kewajiban bagi individu terhadap organisasi dan menunjukkan kesesuaian seseorang terhadap nilai dan kepercayaan dalam organisasi. Apabila individu mendapatkan kesesuaian, maka individu akan tergerak untuk mematuhi aturan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa perwujudan keterikatan yang dirasakan individu dapat muncul karena adanya kesamaan nilai, kekhawatiran akan kerugian atau kehilangan, atau karena pertimbangan kewajiban. Terkait dengan upaya mengidentifikasi diri dengan lingkungan, individu akan berupaya mempersepsikan nilai yang berkembang dalam organisasi. Sesusai dengan aspek afektif dalam komitmen terhadap organisasi, adanya kesesuaian nilai yang dirasakan juga akan mendorong individu menerima nilai dan tujuan organisasi, bersedia berusaha untuk kepentingan organisasi, serta bersedia bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, rasa keterikatan yang muncul karena adanya kesesuaian nilai etika yang dianut oleh individu akan dapat dijelaskan sebagai wujud komitmen afektif pegawai terhadap organisasi.

Meyer dan Allen (1996) menyatakan bahwa setiap komponen dari komitmen dipengaruhi oleh seperangkat faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi

komitmen tersebut dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori (Huang dan Hsiao, 2007), yaitu :

- a. Karakteristik personal, meliputi karakteristik yang dibawa individu ketika memasuki suatu organisasi, karakteristik ini dapat meliputi latar belakang individu (pendidikan), identitas demografis, status sosial (menikah) dan lainnya.
- b. Struktur organisasi, menggambarkan bagaimana organisasi menyusun, mengelola dan menjalankan kegiatannya.
- c. Karakteristik pekerjaan, merupakan atribut yang melekat pada pekerjaan

Meyer dan Allen (1996) menekankan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan keinginan, serta dipengaruhi oleh karakteristik pribadi karyawan, pengalaman kerja di masa lalu, serta kesesuaian nilai antara pribadi dan budaya organisasi. Namun demikian, komitmen afektif terhadap organisasi muncul sebagai proses interaksi dinamis yang terjadi antara seseorang dengan lingkungannya. Oleh karena itu, seiring keterlibatan seseorang di dalam organisasi, maka sumber komitmen seseorang juga terus mengalami perubahan.

2. Iklim Organisasi

Lingkungan organisasi tempat individu bekerja memiliki pengertian secara fisik dan psikologik. Pengertian secara fisik suatu organisasi digunakan untuk menggambarkan hal-hal yang bersifat fisik yang disebut dengan *atmospheric climate*, sedangkan pengertian secara psikologi sering disebut dengan *organizational climate*.

Gilmer (1997) mendefinisikan iklim organisasi sebagai karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, dan karakteristik ini dapat mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi. Definisi lain mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut (dalam Miner, 1988). Karakteristik dari iklim organisasi ini secara nyata menggambarkan cara suatu organisasi memperlakukan anggota-anggotanya.

Iklim organisasi terbentuk melalui hubungan antara tuntutan lingkungan, teknologi, struktur dan penampilan kerja. Hal ini menunjukkan bagaimana tuntutan struktur dan teknologi yang menggambarkan iklim tertentu, dipengaruhi oleh harapan-harapan terhadap pekerjaan. Berikut ini akan ditunjukkan bagaimana peranan struktur, teknologi, lingkungan luar, kebijakan serta praktek manajemen berpengaruh terhadap iklim organisasi.

Lebih lanjut Steers (1985) mengatakan bahwa konsep iklim organisasi itu sendiri tidak lepas dari sifat dan ciri yang terdapat dalam suatu lingkungan kerja yang timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar dan dianggap mempengaruhi perilaku. Dengan kata lain iklim organisasi dapat dianggap sebagai "kepribadian" organisasi yang dilihat dan dirasakan oleh para anggotanya.

Berdasarkan keterangan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dialami

oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi sikap dan perilaku, serta dapat tergambar dalam sejumlah nilai karakteristik khusus dari suatu organisasi.

Karakteristik iklim organisasi itu sendiri berkaitan dengan persepsi yang dilakukan oleh individu. Karakteristik dalam suatu iklim organisasi adalah persepsi anggota-anggota terhadap seperangkat nilai-nilai atau atribut di dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka dengan meneliti persepsi individu yang akan diteliti, maka dapat diketahui karakteristik iklim organisasi di tempat individu bekerja (Litwin dan Stringer dalam Steers, 1985). Individu mempersepsikan bahwa suatu organisasi mempunyai karakteristik tertentu. Persepsi individu terhadap karakteristik ini merupakan iklim organisasi (Landy dan Trumbo, 1980) yang menyatakan bahwa karakteristik organisasi berhubungan dengan iklim organisasi.

Faktor-faktor dalam iklim organisasi dapat diketahui dan diukur melalui persepsi deskriptif individu terhadap karakteristik obyektif organisasi yang dilakukan oleh individu, pegawai dalam organisasi tersebut.

Litwin dan Stringer (dalam Pahlevi, 1994) mengembangkan suatu alat ukur iklim organisasi yang disebut dengan *Litwin and Stringer's organizational Climate Questionnaire*. Alat ukur ini menggunakan 8 faktor iklim organisasi, yaitu :

- a. Struktur, merupakan pandangan anggota terhadap derajat aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi, yang merupakan batasan-batasan yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya.

- b. Tantangan dan tanggung jawab, faktor ini mengukur persepsi anggota terhadap besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi, yang timbul karena tersedianya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja, serta berkesempatan untuk merasakan prestasi. Faktor tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.
- c. Kehangatan dan bantuan, faktor ini menekankan adanya hubungan yang baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pertolongan kepada anggota, daripada pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja sehingga menumbuhkan rasa tenang dalam bekerja. Adanya kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja
- d. Penghargaan dan hukuman, faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja. Imbalan menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Lingkungan kerja yang berorientasi pada pemberian imbalan akan cenderung meningkatkan minat individu untuk bekerjasama serta berprestasi.
- e. Konflik, merupakan persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik-konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dan menyelesaikan konflik yang terjadi di dalamnya.
- f. Standar penampilan kerja dan harapan kerja, merupakan persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan penampilan kerja bagi organisasi dan kejelasan harapan organisasi terhadap penampilan kerja anggotanya

- g. Identitas organisasi, faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah timbulnya rasa kebanggaan mampu memperbaiki penampilan kerja individu.
- h. Pengambilan resiko, merupakan persepsi orang terhadap kebijakan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil resiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide kreativitas.

Karakteristik ini secara nyata menggambarkan cara suatu organisasi memperlakukan anggota-anggotanya. Apabila iklim organisasi dipandang positif oleh pegawai maka diharapkan sikap dan perilaku yang timbul akan positif. Seperti yang dikatakan Hepner (1973) bahwa tercapai tidaknya tujuan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan internal atau lingkungan psikologik yang menunjang pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan uraian diatas, nampak bahwa pada dasarnya ada persamaan antara karakteristik-karakteristik yang dikemukakan oleh para ahli tersebut. Faktor individu menjadi kekuatan utama dalam iklim organisasi, sehingga antara organisasi satu dengan lainnya memiliki iklim organisasi yang berbeda.

3. Keadilan Kompensasi

Diantara prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi, keadilan merupakan prinsip yang sangat penting untuk meningkatkan

penerimaan pegawai terhadap kompensasi dan meminimalkan ketidakpuasan terhadap kompensasi.

Milkovich (2002) menyebutkan keadilan (*fairness*) merupakan sasaran utama sistem kompensasi. Prinsip keadilan berupaya untuk memastikan perlakuan adil untuk semua pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi pegawai (seperti memberikan upah yang lebih besar kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang lebih baik, pengalaman dan pelatihan) dan kebutuhan pegawai (memberikan upah yang adil dengan prosedur yang adil).

Ranupandoyo dan Husnan (1989) juga menyebutkan salah satu syarat yang perlu diperhatikan dalam pemberian kompensasi yaitu keadilan. Keadilan bukan berarti segala sesuatu harus sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dan penghasilan (*output*). Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang didapatkan. Dengan kata lain, besar kecilnya kompensasi yang diterima pegawai sangat tergantung pada berat ringannya tanggung jawab, besar kecilnya resiko pekerjaan dan kinerja yang dicapai.

William P. Anthony (1999) menyebutkan sasaran utama semua sistem kompensasi yaitu keadilan (*fairness*). Pegawai sering menentukan persepsinya mengenai keadilan kompensasi dengan menggunakan formula dalam teori ekuitas (*equity theory*). Teori ini mengemukakan pegawai menganalisa hubungan antara *outcome* pekerjaan (seperti upah, kepuasan kerja, dan promosi) dan *input* (seperti pendidikan, pengalaman, keahlian dan usaha). Rasio ini kemudian dibandingkan dengan rasio lain (contoh, pegawai lain). Jika rasio yang didapatkan adalah ketidaksamaan (*inequitable*) maka menyebabkan ketidakpuasan. Namun

ketidakpuasan tidak akan muncul jika yang terjadi adalah *positive inequity* (individu merasa *overrewarded*).

Individu yang merasa dibayar terlalu sedikit jika dibandingkan dengan individu lain akan menyebabkan ketidakpuasan. Ketidakpuasan dapat menyebabkan individu tersebut menjadi kurang produktif, sering absen. Jadi, persepsi individu mengenai keadilan sangat penting dalam mendasari pendesainan dan administrasi sistem kompensasi.

Persepsi pegawai terhadap sistem kompensasi yang didasarkan pada keadilan meliputi 3 aspek, yaitu : (Dewayani, 2001)

- a. Keadilan eksternal, yaitu kompensasi yang pantas sesuai dengan kompensasi yang berlaku di pasar eksternal. Keadilan ini dinilai dengan membandingkan kompensasi pada pekerjaan serupa di antara organisasi yang sejenis
- b. Keadilan internal, yaitu kompensasi yang diberikan sesuai dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan ini dinilai dengan membandingkan kompensasi pada berbagai pekerjaan yang berbeda di dalam perusahaan.
- c. Keadilan individu, yaitu keadilan dalam kompensasi dimana seseorang menilai keadilan dengan membandingkan apa yang diperolehnya dengan apa yang diperoleh rekan kerjanya.

Ketika pegawai menerima kompensasi, persepsi keadilan mereka dipengaruhi oleh (1) rasio kompensasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan dan kondisi kerja yang merugikan bagi seseorang dan (2)

perbandingan rasio ini dengan rasio-rasio yang dirasakan oleh pegawai lain. (Luthans,1995).

Menurut Livingstone (1995) terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan perusahaan dalam pemberian kompensasi yang tidak menyebabkan ketidakpuasan pegawai karena diperlakukan tidak adil, yaitu :

- a. Menerapkan sistem kompensasi yang terbuka, dalam hal perhitungan dan pelaksanaannya.
- b. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dengan ketentuan yang jelas dan berdasarkan kinerja pegawai.

Keterbukaan perusahaan terhadap pegawai mengenai sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan sangat penting untuk menghindari persepsi tidak adil mengenai kompensasi yang diterima. Oleh karena itu, komunikasi yang baik antara perusahaan dan pegawai mengenai penerapan sistem kompensasi sangat penting.

4. Kecerdasan Emosional

Ada beberapa pengertian mengenai kecerdasan emosional yang pada dasarnya memiliki kesamaan yaitu sebagai salah satu kontributor utama terhadap sukses kehidupan dan karir. Istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) diperkenalkan pertama kali oleh Meyer dan Salovey (1990 dalam Sy dan Cote 2004). Mereka mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai salah satu bentuk kecerdasan sosial yang meliputi kemampuan untuk memonitor perasaan dan emosi diri sendiri serta orang lain, merasakan perbedaannya dan menggunakan informasi ini sebagai tuntunan dalam berpikir dan mengambil tindakan. Menurut

definisi ini, pengendalian emosi sangatlah penting bagi individu yang memiliki intelegensi emosional ini. Pengendalian emosi adalah kemampuan untuk menahan diri dari dorongan-dorongan emosi yang tak terkendali dari publik (Thoits, 1989 dalam Ferris, 2003). Konsep tersebut kemudian diperdalam oleh Goleman (1998) yang mengatakan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial.

Goleman, Boyatzis, McKee (2004) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Dalam kecerdasan emosional tersebut seseorang dapat menempatkan emosinya pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati.

Sedangkan Cooper dan Sawaf (1999) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara selektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosi menuntut penilaian perasaan, untuk belajar mengakui, menghargai perasaan pada diri dan orang lain serta menanggapi dengan tepat, menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari.

Selanjutnya Howes dan Herald (1999 dalam Abidin 1999) mengatakan pada intinya kecerdasan emosional merupakan komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosi. Senada dengan Sy (2004), bahwa pegawai yang secara emosional cerdas dapat memahami bagaimana emosi terjadi, dapat mengatur emosinya, mengurangi emosi tidak produktif yang menjadi penghalang dalam bekerja sama, serta mengambil langkah-langkah proaktif untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja.

Secara konseptual, kerangka kerja kecerdasan emosional yang dikemukakan oleh Carson, dan Birkenmeier (2000); Goleman (1998) dan Deeter, dkk, 2003 meliputi dimensi-dimensi sebagai berikut :

- a. Kesadaran Diri (*Self-Awareness*)
- b. Pengaturan Diri (*Self-Regulations*)
- c. Motivasi Diri (*Self-Motivation*)
- d. Empati (*Empathy*)
- e. Keterampilan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Skill*)

C. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Komitmen

Dalam organisasi, iklim organisasi sangat berperan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi selalu berusaha meningkatkan iklim yang kondusif bagi pegawainya untuk berprestasi lebih baik. Para pegawai akan merasakan bahwa iklim yang ada dalam perusahaannya menyenangkan apabila mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan dan menimbulkan perasaan berharga.

Selain itu, para pegawai menginginkan adanya tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil, ingin didengarkan aspirasinya, serta diperhatikan kebutuhan dan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam organisasi. Iklim organisasi yang baik dan menyenangkan akan menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai. Adanya kepuasan kerja, menurut Lateiner dan Levine (1971), pegawai akan merasa senang dalam bekerja sehingga akan menimbulkan aktivitas dan sikap yang positif dalam bekerja, serta adanya keterikatan dengan organisasi dan perasaan selalu ingin dalam lingkungan organisasi tersebut. Sedangkan ketidakpuasan, dapat mengakibatkan rendahnya aktivitas pegawai, tingkat *turn over* yang tinggi, pudarnya loyalitas pegawai terhadap organisasi. Hubungan antara komitmen untuk berkarir dengan iklim organisasi yang ada, bila kualitas iklim organisasi cukup baik serta memperhatikan keseimbangan dan keselarasan antara pihak-pihak yang terlibat didalamnya, maka dapat dijadikan sebagai suatu indikasi bahwa komitmen pegawainya akan tinggi. Adanya komitmen pegawai untuk berkarir, akan menumbuhkan keinginan untuk tetap tinggal dan berprestasi di organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan yang tidak segan-segan selalu mendelegasikan kepada bawahannya, serta memberikan keleluasaan pada bawahan agar terlibat aktif dalam pelaksanaan kerja, maka akan tercipta kondisi yang sangat kondusif untuk meningkatkan dan menciptakan komitmen pegawai untuk berkarir, Robbins (1989). Hal itu sejalan dengan pendapat dari Miller (1987) yang menyatakan bahwa para pegawai tidak merasa loyal terhadap organisasi, walaupun kebutuhan *prestise* dan imbalan yang memadai telah diberikan. Hal itu terjadi karena kurang

terpenuhinya kebutuhan pegawai untuk mengetahui misi dan visi serta tujuan organisasi, strategi yang digunakan dan peranan pegawai dalam strategi tersebut.

D. Hubungan antara Kompensasi dengan Komitmen

Sistem kompensasi sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga kompensasi yang adil dan memuaskan pegawai akan memberikan manfaat untuk berprestasi dengan baik dan memberikan perasaan berharga. Adanya hubungan antara sistem kompensasi dengan komitmen organisasi menurut Gary Dessler (1997), sistem kompensasi merupakan unsur-unsur dalam program yang komprehensif yang ditujukan untuk mendorong komitmen pegawai. Unsur-unsur ini termasuk hal mempekerjakan pegawai berdasarkan nilai, penilaian berorientasi karir, dan program keterlibatan pegawai yang ekstensif. Kompensasi cenderung mencerminkan organisasi untuk memperlakukan pegawai-pegawainya sebagai mitra dalam bisnis. Membangun sistem kompensasi yang adil mendorong pegawai untuk berpikir tentang dirinya sendiri sebagai mitra.

Program komitmen yang berkaitan dengan kompensasi diungkapkan Gary Dessler (1997) antara lain, adanya rasa dorongan komunikasi dua arah yang ekstensif dan taat perlakuan adil. Level gaji yang sangat bersaing dan program-program promosi dari dalam mendorong pegawai untuk menjadi lebih baik. Dengan demikian insentif merupakan satu unsur dalam program pembangunan komitmen yang lebih komprehensif.

Beberapa uraian diatas memberi gambaran hubungan antara sistem kompensasi yang diterima pegawai dengan tingkat komitmen pegawai tersebut. Kepuasan sistem kompensasi dalam perusahaan menurut persepsi pegawai, akan

menjadi pertimbangan motivasi, kinerja dan berpengaruh pada perilaku bekerja pada organisasi.

E. Hubungan antara Kecerdasan Emosi dengan Komitmen

Cooper dan Sawaf (2000) menyatakan bahwa kecerdasan emosi mencakup kedalaman emosi (*emotional depth*), yaitu mencakup komitmen untuk menyelaraskan hidup serta kerja dan karir dengan potensi serta bakat unik yang dimiliki. Seseorang yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi maka diperkirakan akan menyelaraskan persoalan yang dihadapinya dalam pekerjaan dan persoalan-persoalan di luar pekerjaan. Karena dengan kecerdasan emosi yang tinggi akan meningkatkan komitmen seseorang dalam berkarir.

Lebih lanjut Cooper dan Sawaf (2000) menjelaskan bahwa kecerdasan emosi menggugah, memotivasi dan menuntut kita untuk membuat komitmen dalam berkarir. Hal ini berarti bahwa kecerdasan emosi memberikan peran dalam memotivasi seseorang untuk memiliki komitmen dalam berkarir. Dalam penelitiannya, Brown, dkk (2003) mengatakan bahwa kecerdasan emosi dan komitmen berkarir saling berhubungan dan berpengaruh. Brown, dkk menyatakan bahwa kemampuan memotivasi dan pengendalian diri merupakan atribut yang mempengaruhi seseorang dalam meningkatkan komitmennya dalam berkarir.

Cooper dan Sawaf (2000) menegaskan hal ini dengan menyebutkan bahwa kecerdasan emosi mencakup kesadaran diri (*emotional literacy*) yang bertujuan membangun rasa percaya diri pribadi melalui pengenalan emosi yang dialami dan kejujuran terhadap emosi yang dirasakan. Kemampuan ini termasuk untuk

mengelola emosi dirinya. Seseorang dengan kemampuan merasakan dan mengelola emosi dapat terus meningkatkan komitmennya dalam berkarir.

Disebut Cooper dan Sawaf (2000) salah satu aspek dari kecerdasan emosi adalah alkimia emosi, yaitu kemampuan kreatif untuk mengalir bersama masalah-masalah dan tekanan-tekanan tanpa larut didalamnya. Meskipun seseorang sedang mengalami masalah dan tekanan dalam pekerjaan akan tetapi dengan kecakapan emosi ini akan tetap memiliki komitmen dalam berkarir.

Kebugaran emosi (*emotional fitness*), bertujuan untuk mempertegas antusiaisme dan ketangguhan untuk menghadapi tantangan dan perubahan. Kecerdasan emosi menuntun seseorang dalam menemukan cara-cara mengatasi rintangan, kemampuan beradaptasi dan bertahan dengan tabah terhadap semua yang telah menjadi komitmen seseorang dalam pekerjaan dan karirnya. Pada akhirnya membuat seseorang meraih keberhasilan (Cooper dan Sawaf, 2000)

Goleman (1999) memberi istilah *flow* sebagai suatu kondisi puncak dari kecerdasan emosional. Dalam kondisi *flow*, emosi bersifat mendukung, memberi tenaga dan menguatkan semangat. Maka seorang pekerja dalam kondisi ini motivasinya akan terbangun. Seseorang yang mengalami *flow* tidak lagi memikirkan hal yang remeh-remeh, tidak peduli bagaimana mereka bekerja, mampu memberi lebih dari yang biasa, pekerjaan sulit menjadi mudah dan bertentangan menangani tugas-tugas berat. Mereka memiliki komitmen yang tinggi dalam pekerjaan didalam karir yang mereka tekuni

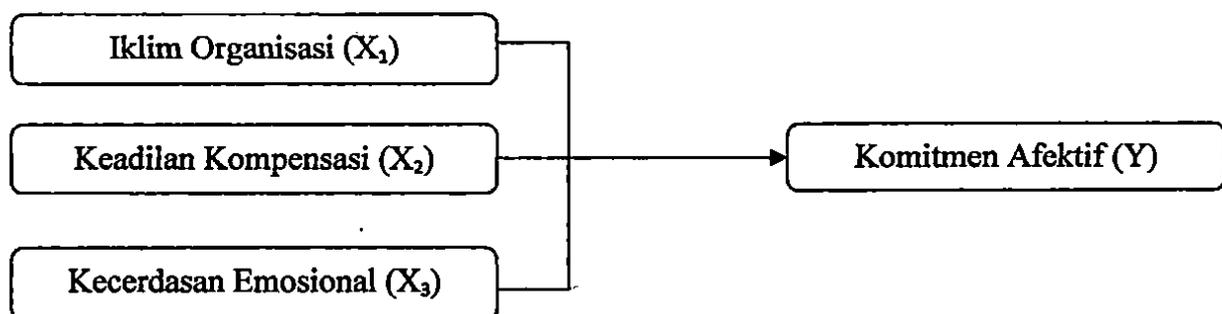
Berdasarkan penelitian akhir Cooper dan Sawaf (2000), mereka menambahkan makna emosi secara konvensional kepada makna emosi secara

high performance yang dapat diartikan sebagai sumber energi, semangat manusia yang paling kuat, mengacu semangat belajar, memperjelas, mendorong atau mempercepat penalaran, memacu kreativitas dan inovasi serta memotivasi. Menurut mereka, studi-studi saat ini mengungkapkan emosi penting sebagai “energi pengaktif” bagi timbulnya integritas, kepercayaan, komitmen, keuletan dan kredibilitas. Hal ini berarti kecerdasan emosi dapat memberi energi tambahan sebagai pengaktif. Energi ini diperlukan untuk membangkitkan dan meningkatkan komitmen seseorang dalam berkarir.

F. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1. Kerangka Pemikiran

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, selanjutnya dibentuk kerangka pemikiran teoritis yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang dibangun ditampilkan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2.1
Model Penelitian

2. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah dan kerangka konseptual yang telah peneliti kemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- H₁ : Iklim organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen afektif
- H₂ : Keadilan Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen afektif
- H₃ : Kecerdasan Emosional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen afektif