

## **BAB II**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1. Tinjauan Literatur**

Pada bab tinjauan literatur ini, diuraikan teori-teori dan konsep yang berakaitan dengan tema penelitian, yakni: kompensasi, kecerdasan emosional dan komitmen organisasional. Namun membahas masing-masing teori yang terkait dengan variabel penelitian tersebut, dibahas terlebih dahulu tentang teori administrasi publik.

##### **2.1.1. Tinjauan tentang Administrasi Publik**

Sebelum menguraikan arti administrasi publik, perlu terlebih dahulu disinggung pengertian administrasi. Terkait dengan pengertian administrasi, cukup banyak definisi yang menjelaskan tentang pengertian administrasi. Simons yang dikutip oleh Simbolon (2004: 15) menjelaskan bahwa *administration as the activities of group cooperating to accomplish common goals*. Pengertian ini berarti bahwa administrasi sebagai kegiatan dari kelompok yang mengadakan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Newman (dalam Simbolon, 2004: 15) mengemukakan, *administration has been defined as the guidance and leadership and control of the effort of a group of individuals towards some common goal*. Administrasi didefinisikan sebagai pedoman/petunjuk, kepemimpinan dan pengawasan dari usaha-usaha kelompok individu-individu guna tercapainya tujuan bersama. Selanjutnya White (1954: 45) menyatakan *administration is a process common to all group effort, public or private civil or military, large scale or small scale, etc*. Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua kelompok negara swasta, sipil atau militer, usaha berskala besar maupun kecil, dan sebagainya.

Dengan demikian, administrasi dalam arti luas dapat ditinjau dari 3 sudut pandang pengertian, yaitu proses, fungsi dan kepranataan. Ditinjau dari sudut proses, administrasi merupakan keseluruhan proses yang

dimulai dari proses pemikiran, perencanaan, pengaturan, pergerakan/bimbingan, pengawasan sampai dengan pencapaian tujuan. Ditinjau dari sudut fungsi atau tugas, administrasi berarti keseluruhan tindakan yang harus dilakukan dengan sadar oleh seseorang atau kelompok organisasi orang yang berkedudukan sebagai administrator atau menduduki manajemen puncak suatu organisasi.

Selanjutnya alam kaitannya dengan administrasi publik, pengertian paling mendasar adalah pengertian dari Waldo, yang menyatakan bahwa administrasi negara adalah *species* dari *genus* administrasi, dan administrasi itu sendiri berada dalam keluarga kegiatan kerjasama antarmanusia. Waldo (1971: 73) menyatakan bahwa yang membedakan administrasi dengan kegiatan kerjasama antarmanusia lainnya adalah derajat rasionalitasnya yang tinggi. Derajat rasionalitas yang tinggi ini ditunjukkan oleh tujuan yang ingin dicapai serta cara untuk mencapainya.

Bellone (1982: 1) berpendapat bahwa *the discipline of public administration is predicated on the study of organization*. Teori organisasi, hipotesis tentang perilaku manusia dalam organisasi pemerintahan yang kompleks dan teori administrasi serta hipotesis tentang perilaku manusia dalam kelompok kerja, merupakan dasar dalam teori administrasi publik. Hingga dapat dijelaskan bahwa administrasi publik berbicara tentang perilaku manusia dalam organisasi pemerintah. Bahkan Shafritz dan Russell (2005: 5) mengemukakan bahwa: *it is easy to define administration if you are content with being simplistic: it is government in action – the management of public affairs on the implementation of public policies*.

Administrasi negara yang berkenaan dengan administrasi dalam lingkup negara, sering kali diartikan sebagai pemerintah. Seperti halnya dalam *genusnya*, administrasi, adanya tujuan yang ingin dicapai merupakan konsep yang mendasar pula dalam administrasi negara. Tujuan itu sendiri tidak perlu hanya satu; pada setiap waktu, tempat, bidang, atau tingkatan, bahkan kegiatan tertentu, terdapat tujuan-tujuan tertentu. Tetapi

sebagai negara tentu harus ada asas, pedoman, dan tujuan, yang menjadi landasan kerja administrasi negara. Pada umumnya (meskipun tidak semuanya) gagasan-gagasan dasar tersebut ada dalam konstitusi negara yang bersangkutan.

Administrasi publik bersifat sangat dinamis, ia selalu ditantang oleh perubahan-perubahan yang dinamis dan tidak statis. Dinamika yang berkembang pada administrasi publik pada gilirannya memunculkan model-model baru, seiring dengan perkembangan pemikiran para ahli. Islamy (2000: 3) mengemukakan bahwa "administrasi negara sebagai suatu disiplin ilmu telah mengalami berbagai penggantian paradigma. Ini membuktikan bahwa administrasi publik bukanlah ilmu yang statis tetapi terus berkembang dalam rangka mencari identitas secara kokoh dan mantap. Perkembangannya tidak terlepas dari berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat, yang kemudian melahirkan pemikiran-pemikiran baru untuk menyelesaikannya."

Golembiewski (1978: 72) menyetujui adanya tiga paradigma komprehensif dalam perkembangan pemikiran-pemikiran ilmu administrasi negara, yakni (1) paradigma tradisional, (2) paradigma sosial psikologi, dan (3) paradigma kemanusiaan (*humanist/systemic*). Golembiewski mengajukan kritik terhadap paradigma-paradigma tersebut yang banyak kelemahannya dan meramalkan tumbuhnya gejala anti paradigma. Ia menyetujui bahwa yang akan muncul adalah paradigma-paradigma kecil (*mini paradigm*).

Nicholas Henry (1998: 123) menggunakan pendekatan lain. Dengan memperkenalkan pandangan Bailey, bahwa untuk analisis administrasi negara sebagai ilmu harus diterapkan empat teori, yaitu teori deskriptif, normatif, asumptif dan instrumental, Henry mengenali tiga pilar pengertian (*defining pillars*) administrasi negara, yaitu: (1) perilaku organisasi dan perilaku manusia dalam organisasi publik, (2) teknologi manajemen dan lembaga-lembaga pelaksana kebijaksanaan, dan (3) kepentingan publik yang berkaitan dengan perilaku etis individual dan

urusan publik. Henry menengahkan lima paradigma yang dalam administrasi negara, yaitu (1) dikotomi politik/administrasi, (2) prinsip-prinsip administrasi serta tantangan yang timbul dan jawaban terhadap tantangan tersebut, (3) administrasi negara sebagai ilmu politik, (4) administrasi negara sebagai manajemen, (5) administrasi negara sebagai administrasi negara. Berbagai cara pendekatan tersebut perlu dipahami oleh pelajar ilmu administrasi negara.

## **2.1.2. Kompensasi**

### **2.1.2.1. Pengertian Kompensasi**

Dalam berbagai literatur manajemen, banyak dijumpai pengertian kompensasi. Handoko (2000: 205) menjelaskan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya. Selain itu, kompensasi juga merupakan semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Simamora, 1995 : 412).

Tulus (1995: 26) mendefinisikan kompensasi sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, menurut Martoyo (1992: 42), kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa bukan uang (*non-financial*).

Dengan demikian, pengertian kompensasi lebih luas dari sekedar pengertian gaji dan upah, karena terkandung unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuneration*) secara keseluruhan (Tulus, 1995: 32). Sejalan dengan pengertian yang luas ini, Irianto (2001: 66) memberikan batasan kompensasi sebagai bentuk penghargaan atau *rewards*. Dengan memberi penghargaan atas

hasil yang telah dicapai, kebijakan dan praktek organisasi dalam hal kompensasi dapat pula memberi penguatan perilaku pekerja yang telah memberi kontribusi positif bagi organisasi.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Keith Davis dan Werther W.B, 1996). Jika dikelola dengan baik , kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis.

Menurut Dessler (1998: 45), terdapat dua komponen kompensasi, yaitu: pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus; serta pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan. Dessler (1997: 41) juga menyebutkan ada dua cara utama untuk mendasarkan pembayaran keuangan langsung kepada karyawan, yakni berdasarkan tambahan waktu dan berdasarkan kinerja.

Bagi Bernardin (2007: 252), kompensasi merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja. Sementara menurut Daft (2003: 416), kompensasi merujuk pada: (1) semua pembayaran uang dan (2) semua barang atau komoditi yang digunakan berdasarkan nilai uang untuk memberi imbalan pegawai.

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras dan juga seharusnya cerdas untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan

karyawan. Kompensasi sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tantangan dari kompensasi internasional.

Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak sekadar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggungjawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan.

#### **2.1.2.2. Falsafah Kompensasi**

Pemberian kompensasi yang efektif perlu dilandasi oleh filsafat dan prinsip-prinsip tertentu. Filsafat kompensasi dibangun atas dasar kebutuhan dan kondisi organisasi. Dengan melihat pada masalah yang lebih luas, suatu pernyataan filsafat yang berkembang dengan baik mungkin mencakup tujuan sistem ini, menawarkan kerangka untuk membuat keputusan kompensasi dan berusaha menampung variabel yang relevan, seperti kondisi bursa kerja, kondisi perekonomian umum, perubahan teknologi dan kesempatan yang sama (McKenna, 2006: 600). Menurut Boyd dan Salamin (dalam, McKenna, 2006: 601), filsafat yang mengatur sistem kompensasi adalah: kompensasi yang layak dan adil; pengakuan atas arti penting setiap sumbangan pegawai bagi organisasi, meskipun ternyata sulit mengukur sumbangan ini secara obyektif; dan paket kompensasi atas penawaran harus bersaing dalam bursa kerja ekstern untuk menarik dan mempertahankan staf yang cakap. Hal ini menegaskan bahwa sistem kompensasi harus layak dan adil, mengacu pada pengakuan atas arti penting kerja, dan mempertimbangkan bursa

kerja (di luar organisasi). Ini berarti bahwa sistem kompensasi harus dinamis, dalam arti senantiasa mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi secara terus menerus dan berkesinambungan.

Menurut Hiam (1999: 187), sistem kompensasi juga perlu mengindahkan prinsip-prinsip program kompensasi yang baik, yang menurut Hiam meliputi: (1) imbalan hendaknya memberikan timbal balik positif bagi setiap orang; (2) imbalan hendaknya memberikan timbal balik tentang kinerja, bukan orang; dan (3) imbalan hendaknya memberikan timbal balik sementara yang akurat dan bisa dicapai. Selain itu, Kreitner dan Kinicki mengemukakan tiga hal yang perlu diperhatikan dalam sistem kompensasi, yakni: norma, kriteria distribusi dan hasil sistem yang diinginkan. Terkait dengan norma, dalam teori persamaan, hubungan majikan-pegawai bisa dipandang sebagai hubungan pertukaran. Pegawai menukarkan waktu dan bakatnya demi imbalan. Idealnya, empat norma alternatif menentukan sifat pertukaran ini. Dalam bentuk murni, masing-masing mengarah pada sistem distribusi imbalan yang sangat berbeda, yaitu: memaksimalkan keuntungan, keadilan, persamaan, dan kebutuhan (Kreitner and Angelo Kinicki, 2004: 338).

Mengenai kriteria distribusi, terdapat tiga kriteria yang dianjurkan, yakni: (1) kinerja: hasil (kinerja individu, kelompok atau organisasi; kuantitas dan kualitas); (2) pelaksanaan: tindakan dan perilaku, seperti: kerja tim, kerjasama, pengambilan risiko, dan kreativitas; dan (3) pertimbangan di luar pekerjaan: tipe kerja, sifat kerja, keadilan, lama kerja, tingkatan dalam hirarki dan sebagainya, dihargai ((Kreitner and Angelo Kinicki, 2004: 339). Ikhwal hasil, suatu sistem imbalan yang baik hendaknya menarik orang-orang berbakat dan memotivasi serta memuaskannya ketika memasuki organisasi. Selanjutnya, suatu sistem imbalan yang baik hendaknya memacu pertumbuhan dan perkembangan pribadi serta mempertahankan orang-orang berbakat itu (Kreitner and Angelo Kinicki, 2004: 339).

Menurut Mello (2002: 330), salah satu aspek dalam kompensasi yang banyak menjadi fokus perhatian adalah masalah keadilan (*equity*). Dalam mendesain sebuah sistem kompensasi perlu memperhatikan rasa keadilan bagi pegawai. Semua pegawai harus merasakan bahwa dirinya diberikan kompensasi yang relatif adil dengan membandingkan dengan rekan-rekan sejawatnya dan membandingkannya dengan pegawai di perusahaan lain yang memiliki pekerjaan sama. Dalam kaitannya dengan rasa keadilan ini dapat meliputi keadilan internal, keadilan eksternal dan keadilan individual. Keadilan internal mencakup rasa keadilan atas perbedaan pembayaran di antara pekerjaan yang berbeda dalam sebuah organisasi. Keadilan eksternal merupakan persepsi pegawai atas keadilan kompensasi relatif yang diterimanya dengan cara membandingkan dengan pegawai yang memiliki pekerjaan sama di luar organisasinya. Sementara keadilan individual adalah persepsi pegawai atas perbedaan pembayaran diantara individu yang memegang pekerjaan hampir sama atau identik pada organisasi yang sama.

### **2.1.2.3. Jenis-Jenis Kompensasi**

Kompensasi finansial, menurut Simamora (1995: 413), terdiri dari dua jenis, yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Yang terkategori kompensasi langsung misalnya gaji dan insentif, sedangkan untuk kompensasi tidak langsung contohnya adalah tunjangan. Ketiga aspek tersebut, yaitu gaji/upah, insentif dan tunjangan secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Gaji atau upah**

Menurut Hariandja (2005: 245), gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi. Selaras dengan pandangan



tersebut maka menurut Bridge (dalam Klass, 2002: 44) secara tradisional pekerjaan adalah titik pijak bagi pendesainan dan pengimplementasian sistem kompensasi. Karyawan diberikan serangkaian tugas yang jelas dimana mereka kemudian akan menjalankannya dalam waktu tertentu. Di bawah kondisi ini, langkah pertama dalam mengalokasikan penggajian adalah untuk menentukan nilai tiap posisi dalam organisasi. Apakah nilai ditentukan oleh pengukuran ekuitas internal atau melalui harga pasar, hasil akhir adalah sama. Menurut Lawler (dalam Klass 2002: 44), berdasarkan pada tugas yang diberikan, setiap individu ditempatkan kedalam peringkat penggajian dan penggajiannya ditentukan oleh *range salary* dalam peringkatnya.

Gaji atau upah sebagai komponen kompensasi menyangkut analisis gaji/upah di mana karyawan dibayar secara sistematis atas usaha-usaha yang mereka sumbangkan kepada perusahaan. Tujuan manajemen gaji/upah adalah pemberian penghargaan (imbalan) yang adil dan layak. Di dalam mencapai tujuan tersebut terdapat banyak masalah yang kompleks dan kait-mengait dalam fungsi balas jasa gaji/upah secara keseluruhan. Masalah-masalah tersebut meliputi tingkat, struktur dan penentuan gaji/upah individual, metode penentuan gaji/upah balas jasa tidak langsung, gaji/upah karyawan lepas (*honorer*), dan pengawasan gaji/upah. Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi besaran gaji/upah, antara lain (Simamora, 1995: 425):

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, dimana jumlah tenaga kerja langka, maka gaji/upah cenderung tinggi. Sementara untuk jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran melimpah, gaji/upah cenderung rendah.

- 2) Organisasi buruh. Adanya serikat buruh yang kuat, membuat *bargaining position* pihak karyawan kuat, sehingga menaikkan besaran upah; demikian pula sebaliknya.
- 3) Kemampuan perusahaan untuk membayar. Bagi perusahaan gaji/upah merupakan komponen biaya produksi. Kalau kenaikan biaya produksi sampai mengakibatkan kerugian perusahaan, perusahaan tidak akan mampu memenuhi fasilitas karyawan.
- 4) Produktivitas karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan, semakin besar pula gaji/upah yang akan diterima.
- 5) Biaya hidup. Di kota besar, dimana biaya hidup tinggi, biaya hidup merupakan batas penerimaan upah bagi para karyawan.
- 6) Pemerintah. Pemerintah dengan peraturan-peraturannya mempengaruhi rendahnya gaji/upah.
- 7) Konsistensi internal dan eksternal. Struktur gaji/upah yang baik dapat memenuhi syarat konsistensi internal dan eksternal. Maksudnya, konsistensi internal adalah pengupahan didasarkan atas prinsip keadilan di lingkungan perusahaan sendiri, sedangkan konsistensi eksternal berdasarkan keadilan dibandingkan dengan keadaan pada perusahaan-perusahaan sejenis lainnya.

Supaya gaji yang diberikan efektif maka hendaknya diberikan tepat waktu dan tidak ditunda-tunda. Hal ini bertalian dengan aspek frekuensi bahwa pada intinya imbalan atau gaji harus diberikan secara berkala atau periodik dan diusahakan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya (Simamora, 1995: 427). Selain itu, kebijakan gaji yang baik juga perlu kejelasan penghitungan dan sosialisasi kepada karyawan. Hal ini selaras dengan pendapat Michael Armstrong dan Helen Murlis (2003: 94) yang menyatakan bahwa terkait dengan kebijakan imbalan, organisasi harus mengkomunikasikan kepada karyawan dan perlunya transparansi.

## 2. Insentif

Dalam bekerja, pegawai juga adakalanya menerima insentif. Menurut Asnawi (1999: 56), insentif adalah imbalan keuangan yang dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi standar yang ditetapkan sebelumnya. Ini berarti bahwa insentif merupakan elemen balas jasa yang diberikan tidak tetap tergantung pada pencapaian prestasi kerja karyawan. Sarwoto (1991: 144), insentif merupakan perangsang atau pendorong yang diberikan secara sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam organisasi.

Menurut Asnawi (1999: 58), tujuan insentif adalah memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja secara efektif bagi perusahaan yang mempekerjakan mereka. Lebih dari itu, menurut Nasution (1994: 160), tujuan insentif meliputi: Memberikan rangsangan agar karyawan bekerja secara maksimal untuk mencapai prestasi yang tinggi, mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada di perusahaan, menumbuhkan semangat, motivasi dan kepuasan dalam bekerja, dan meningkatkan status sosial dan prestise karyawan.

Knight, Miner dan Crane (dalam Kraizberg dkk, 2002: 384) mengidentifikasi empat tipe skema kompensasi insentif sebagai berikut:

- 1) *Merit pay*; karyawan diberikan penghargaan atas tingkat kinerjanya yang lebih tinggi daripada tingkat yang sudah ditetapkan sebelumnya, yang ditentukan berdasarkan kuota kuantitatif atau teknik evaluasi karyawan.
- 2) *Profit sharing*; suatu kesamaan atau ketidaksamaan porsi keuntungan perusahaan dibagikan kepada karyawan.
- 3) *Gain sharing*; porsi penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya dibagikan kepada karyawan.

- 4) *Stock option*; karyawan ditawarkan kesempatan untuk membeli saham perusahaan dengan harga tetap.

Insentif dapat diberikan secara beragam sesuai dengan tujuan dan kebutuhan. Menurut Knight, Miner dan Crane (dalam Kraizberg dkk, 2002: 384), beberapa varian yang lazim terjadi adalah:

- 1) Insentif untuk karyawan operasi.

Pada varian ini, rencana pekerjaan dibayar berdasarkan pada jumlah butir yang diproses oleh masing-masing karyawan individual dalam satu unit waktu, seperti butir-butir per jam atau per hari.

- 2) Insentif jangka panjang (*long-term incentives*)

Pada varian ini insentif (jangka panjang) dimaksudkan untuk memotivasi dan mengimbali manajemen puncak bagi pertumbuhan dan kesejahteraan jangka panjang perusahaan dan menyuntikkan satu perspektif jangka panjang ke dalam keputusan-keputusan para eksekutif. Contohnya adalah program akumulasi modal.

- 3) Upah prestasi sebagai insentif

Varian ini menekankan bahwa upah prestasi (*merit pay*) atau kenaikan berdasar prestasi (*merit reise*) adalah peningkatan gaji apa saja yang dihadiahkan kepada seorang karyawan pada kinerja individualnya. Rencana upah prestasi tradisional mempunyai dua karaktereistik dasar, yakni: (1) peningkatan berdasar prestasi biasanya diberikan kepada karyawan pada satu waktu yang ditentukan dari tahun dalam bentuk gaji pokok yang tinggi (atau kenaikan), dan (2) kenaikan berdasar prestasi biasanya didasarkan secara eksklusif pada kinerja individual, walaupun keseluruhan level laba perusahaan bisa mempengaruhi jumlah total yang tersedia untuk kenaikan berdasarkan prestasi.

Menurut Dessler (1998: 57), terdapat tiga pertimbangan praktis dalam mengembangkan suatu rencana insentif yang efektif, yakni:

1) Walaupun tidak ada aturan yang tegas dan cepat, ada beberapa kondisi yang di dalamnya gaji/upah langsung didasarkan pada lamanya waktu di tempat kerja – bukan pada insentif – agak bisa dimengerti:

- a) Bila unit-unit keluaran sulit dibedakan dan diukur, gaji atau upah langsung (atau barang kali satu rencana insentif kelompok) lebih tepat.
- b) Bila karyawan tidak dapat mengontrol keluaran (seperti pada lini perakitan berirama langkah mesin), upah berdasarkan waktu adalah lebih tepat.
- c) Bila penundaan dalam kerja sering terjadi dan di luar kontrol karyawan, adalah tidak praktis untuk mengikat upah kerja pada keluaran mereka.
- d) Kebanyakan rencana insentif mengikat upah pada kuantitas dan bukan pada mutu dari keluaran. Bila mutu merupakan perhatian utama, upah berdasarkan waktu menjadi lebih tepat.
- e) Menginstal satu rencana insentif sering menuntut suatu investasi dalam perekayasaan industrial, analisis metode, dan perhitungan biaya unit kerja. Jika kontrol yang ketat atas biaya tidak dituntut oleh kondisi bersaing, barangkali tidak bermanfaat untuk pengembangan selain hanya memasang suatu rencana insentif.

2) Beberapa pertimbangan khusus berdasarkan pikiran sehat dalam penetapan rencana:

- a) Pastikanlah bahwa usaha dan imbalan itu langsung terikat. Rencana insentif hendaknya memberi imbalan pada karyawan dalam proporsi langsung terhadap peningkatan produktivitas mereka. Karyawan harus juga memahami bahwa mereka

- benar-benar melakukan tugas-tugas yang dituntut. Dengan demikian, standar harus dapat diperoleh, dan harus memberikan alat-alat, perlengkapan, dan pelatihan yang perlu.
- b) Buatlah rencana yang dapat dipahami dan mudah dikalkulasi oleh karyawan. Karyawan hendaknya mampu mengalkulasi dengan mudah imbalan yang akan mereka terima untuk berbagai level usaha.
  - c) Tetapkanlah standar yang efektif. Ini menuntut beberapa hal, di antaranya: standar hendaknya dinilai adil oleh bawahan; standar hendaknya tinggi namun masuk akal – harus ada kira-kira 50/50 peluang untuk sukses; tujuannya spesifik – ini jauh lebih efektif daripada memberitahukan seseorang untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya.
  - d) Jaminan standar. Pandanglah standar sebagai suatu kontrak dengan karyawan. Begitu rencana itu operasional, bagaimanapun juga harus sangat hati-hati sebelum mengurangi ukuran insentif. Nilailah pemotongan-pemotongan yang telah lama menjadi nemesis (pembahasan keadilan) dari rencana insentif.
  - e) Jaminlah satu tarif pokok per jam. Khususnya untuk personil pabrik, biasanya upah pokok karyawan itu sebaiknya dijamin. Oleh karena itu, mereka akan tahu bahwa apapun yang terjadi mereka dapat sekurang-kurangnya memperoleh satu upah pokok minimum yang dijamin.
  - f) Dapatkan dukungan untuk rencana ini. Keterbatasan kelompok dapat merusak rencana; dapatkan dukungan kelompok kerja untuk rencana itu sebelum dimulai.
- 3) Bahwa rencana insentif bisa paling baik dikembangkan sebagai bagian dari program membangun komitmen yang lebih komprehensif. Upah kinerja tidak dapat menggantikan manajemen yang baik. Upah kinerja seharusnya memotivasi

karyawan, namun kekurangan motivasi tidak selalu berarti jahat. Instruksi yang ambigu, kurang jelasnya tujuan, seleksi dan pelatihan karyawan yang tidak memadai, tidak tersedianya alat, dan satuan tenaga kerja (atau manajemen) yang memusuhi, sekadar merupakan beberapa faktor yang menghambat kinerja. Dengan kata lain, motivasi hanya merupakan satu unsur yang menyumbang kepada kinerja yang efektif.

Pemberian insentif memiliki banyak manfaat, baik bagi karyawan maupun organisasi. Menurut Nawawi (2001: 105), manfaat (sasaran) pemberian insentif terutama yang bersifat tidak langsung dan non-finansial antara lain meliputi tiga sasaran, yaitu:

- a) Sasaran pertama; penciptaan dan pemeliharaan citra positif di mata masyarakat karena antara lain kesediaannya menunaikan berbagai kewajiban sosialnya misalnya membantu rakyat kecil yang apabila tidak dilakukan oleh organisasi akan menjadi beban pemerintah
- b) Sasaran kedua, mengurangi kelelahan, mengurangi kegelisahan para karyawan, mendorong terpeliharanya keselamatan kerja, membantu dalam rekrutmen, meredam keinginan pindah dan mengurangi jumlah jam kerja lembur berkat terselesaikannya tugas pekerjaan pada waktu jam-jam kerja.
- c) Sasaran ketiga; turunya biaya hidup, perlindungan terhadap gejolak seperti inflasi dan perlindungan para anggota keluarga yang menjadi tanggungan karyawan yang bersangkutan. Oleh karena hal tersebut perlu digarisbawahi bahwa pentingnya pengetahuan para pengelola sistem imbalan dalam suatu organisasi tentang berbagai jenis insentif yang mungkin diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya seperti: berbagai jenis asuransi, bantuan pengobatan, libur pada hari-hari besar, cuti tahunan, jaminan hari tua dan lain-lain.

### 3. Tunjangan

Selain gaji dan insentif, pegawai pada umumnya juga menerima tunjangan. Menurut Flippo (1994: 102), tujuan utama kompensasi dalam bentuk tunjangan adalah membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks ini, tunjangan dapat diklasifikasikan dalam beberapa jenis, antara lain (Flippo, 1994: 102):

- 1) Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worked*); mencakup periode istirahat yang dibayar, periode makan siang yang dibayar, waktu mencuci tangan dan buang air kecil, waktu ganti pakaian, waktu bersiap-siap, cuti, hari-hari libur, cuti sakit, cuti karena alasan-alasan pribadi, waktu dalam memberikan suara (dalam pemilu), dan tugas untuk menjadi juri (dalam pengadilan) yang dibayar.
- 2) Perlindungan terhadap bahaya (*hazard protection*), misalnya: penyakit, keadaan cedera, hutang, pengangguran, ketidakmampuan bekerja secara tetap, usia lanjut, dan kematian.
- 3) Pelayanan terhadap karyawan (*employee services*). Misalnya, perumahan, makanan, nasihat, rekreasi, dan sebagainya.
- 4) Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*legally required payments*). Misalnya, kompensasi pengangguran, asuransi kompensasi pekerja, asuransi usia lanjut dan janda yang ditinggalkan di bawah jaminan sosial, dan perawatan kesehatan.

Selain kompensasi yang bersifat material, ada pula kompensasi non material, misalnya: diberi kesempatan untuk melanjutkan studi, adanya jaminan keamanan bagi karyawan untuk bergabung dalam perusahaan, diberikan cuti pada saat hari raya, dan lain-lain. Penerapan sistem kompensasi tidak sama antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Bahkan kebijakan kompensasi yang diterapkan dalam satu organisasi pun kadang tidak konsisten. Sistem kompensasi yang baik tentu adalah sistem



kompensasi yang mampu membangkitkan motivasi kerja, sehingga pada akhirnya dapat memacu prestasi kerja pegawai. Hal demikian hanya mungkin terwujud apabila sistem kompensasi memiliki kriteria yang jelas. Patton (dalam Ivancevich, 2007: 295) menunjukkan tujuh kriteria bagi efektivitas sistem kompensasi, yakni:

1. *Memadai*: tingkat pemerintahan, serikat buruh dan manajemen minimal hendaknya dipenuhi.
2. *Sepadan*: setiap orang hendaknya dibayar layak, sesuai dengan usaha, kemampuan dan pelatihannya.
3. *Seimbang*: upah, keuntungan dan imbalan lain hendaknya memberikan suatu paket imbalan yang layak.
4. *Efektif biaya*: upah jangan berlebihan, memepertimbangkan apa yang harus dibayar oleh organisasi
5. *Terjamin*: upah hendaknya cukup untuk membantu pekerja merasa terjamin dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan dasarnya.
6. *Memberikan insentif*: upah hendaknya memotivasi pekerjaan yang efektif dan produktif.
7. *Diterima bagi pekerja*: pekerja hendaknya memahami sistem upah dan merasakannya sebagai sistem yang layak bagi perusahaan atau dirinya sendiri.

Nawawi (2001: 87) menyatakan bahwa terdapat beberapa sasaran dari suatu sistem imbalan yang efektif, yakni:

1. Menarik tenaga kerja yang memenuhi persyaratan kualitatif yang ditentukan oleh organisasi.
2. Mampu mempertahankan sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi, dalam arti meredam keinginan para karyawan untuk pindah ke organisasi lain.
3. Menjamin penerapan prinsip keadilan dalam pemberian imbalan kepada semua karyawan.

4. Sebagai instrumen untuk membuktikan bahwa manajemen menghargai perilaku yang positif.
5. Sebagai alat untuk memperkecil biaya yang harus dikeluarkan organisasi, baik untuk kepentingan operasional karena efisiensi dan efektivitas kerja maupun untuk biaya administrasi karena terselenggaranya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.
6. Menjamin bahwa organisasi taat kepada berbagai peraturan perundang-undangan yang menyangkut sumber daya manusia, seperti tidak adanya perlakuan yang diskriminatif, upah dan gaji yang wajar, pembayaran upah minimum, jam kerja dan sebagainya.
7. Menumbuh suburkan saling pengertian antara para karyawan dan manajemen.
8. Menjamin efisiensi administrasi pengupahan dan penggajian.

Dari uraian di atas dapat disarikan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukan yang meliputi: gaji, insentif, dan tunjangan.

#### **2.1.2.4. Fungsi Kompensasi**

Kompensasi memiliki sejumlah fungsi. Pertama, fungsi motivasi. Kompensasi diberikan kepada pegawai agar memotivasi kinerjanya dan mendorong kesetiaan dan rasa memiliki (Luthans, 2008: 132). Kedua, fungsi pengawasan. Semua kompensasi memiliki potensi untuk mengontrol. Kompensasi mengontrol perilaku ketika ditujukan pada individu yang menyelesaikan tugas tertentu atau bekerja di tingkat tertentu. Ketika orang melihat kompensasi sebagai mengontrol perilakunya (yakin bertindak dengan cara untuk memperoleh kompensasi), orang tersebut menganggap tindakannya berasal dari faktor-faktor di luar dirinya (kompensasi) dan yang bersangkutan kehilangan rasa penentuan diri. Ketika kemungkinan kompensasi tidak

lagi berlaku, tidak ada yang mendorong dirinya untuk menggarap aktivitas, jadi kepentingannya akan berkurang (Schunk, Pintrich and Meece, 2008: 265). Ketiga, fungsi informasi. Kompensasi juga menyampaikan informasi tentang keahlian atau kemampuan seseorang ketika dihubungkan dengan kinerja atau kemajuan. Ketika orang memperoleh informasi kerja dari kompensasi, orang tersebut merasakan efikasi dan mengalami penentuan diri. Motivasi intrinsik diperkuat bahkan ketika kemungkinan kompensasi terhapus karena orang menempatkan wadah kausalitas perilaku dalam dirinya (keinginan untuk belajar). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi diberikan untuk memperjuangkan tujuan organisasi melalui pencapaian tujuan individu (pegawai) atas penghasilan yang diharapkan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Bagi organisasi, menurut Moorhead & Griffin (dalam McKenna, 2008: 138), tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai yang berkualitas serta menciptakan sistem imbalan yang sesuai bagi pekerja dan majikan dengan hasil yang diinginkan adalah pekerja terikat pada pekerjaannya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik bagi pekerja (Ivancevich, 2007: 221). Dengan kata lain, sasaran utama program kompensasi adalah menarik orang-orang berkualitas untuk memasuki organisasi, menjaga pekerja agar tetap bekerja, dan mendorong pekerja untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal.

### **2.1.3. Kecerdasan Emosional**

#### **2.1.3.1. Sejarah Perkembangan Kecerdasan Emosional**

Pada awal tahun 1990-an terdapat tradisi penelitian yang panjang tentang peran faktor-faktor non kognitif dalam membantu keberhasilan dalam hidup dan tempat kerja. Dengan dasar ini penelitian tentang kecerdasan emosional terbentuk (Cherniss, 2000 : 1-2). Seorang psikolog Yale, Peter Salovey dan seorang profesor dari

Universitas New Hampshire, John Meyer pada tahun 1990 mencetuskan sebuah ide tentang *emotional intelligence*. Mereka mendefinisikan *emotional intelligence* sebagai kemampuan untuk memahami perasaan diri sendiri, untuk berempati terhadap perasaan orang lain dan untuk mengatur emosi, yang secara bersama berperan dalam peningkatan taraf hidup seseorang. Semula ide ini hanya diperkenalkan di sekitar lingkungan pendidikan saja.. Daniel Coleman-lah yang telah memperkenalkan terminologi *emotional intelligence* ini, dalam bukunya “*Emotional Intelligence, Why It can Matter More than IQ* yang terbit tahun 1995. Dan ketika Daniel Goleman memperkenalkan kecerdasan emosional tersebut, langsung menjadi perbincangan di perusahaan-perusahaan Amerika. Bahkan ketika *Harvard Business Review* mempublikasikan artikel dengan topik tersebut cukup menarik minat pembaca dibandingkan artikel-artikel lain yang dipublikasikan dalam 40 tahun terakhir. Pada saat CEO Johnson & Johnson membaca artikel tersebut, ia sangat terkesan dan mengirim fotokopi artikel tersebut pada 400 top eksekutif perusahaannya (Cherniss, 2000 : 1).

Coleman mengatakan, dua jenis pikiran kita , yang rasional dan emosional, selalu bekerja bersama dalam menentukan masa depan kita. Khususnya dalam hal relationship, dunia kerja, kesehatan dan akademis, otak yang emosional (EQ) ternyata berperan lebih besar dibandingkan otak yang rasional (IQ). Coleman mengelompokkan EQ menjadi dua bagian utama. EQ Personal yang berkaitan dengan diri kita sendiri haruslah mendahului EQ Sosial, aspek yang mengatur interaksi kita dengan orang lain.

Guna memperkuat pendapatnya bahwa aspek perasaan harus selalu mendahului aspek intelektual, Coleman mengutip sebuah penelitian terbaru di bidang *neuroscience*. Studi ini menunjukkan bukti bahwa kerja limbik (bagian otak primitif yang mengontrol aktivitas insting, termasuk emosi) sangat mempengaruhi kerja kortek (bagian otak yang mengatur aktivitas berpikir). Dari sana Coleman

berkesimpulan bahwa apapun yang kita dengar, lihat, atau baca akan berhubungan dengan emosi terlebih dahulu, sebelum tindakan dilakukan. Bahkan untuk berhasil memecahkan soal matematika sekalipun, harus “menghubungi” perasaan terlebih dahulu.

Namun, ide mengenai *emotional intelligence* (EI) sebenarnya pertama kali diperkenalkan oleh Thorndike pada tahun 1920 dengan istilah *social intelligence* (kecerdasan sosial) yang dianggap mirip dengan EI. Dalam praktiknya, EI dapat dipertimbangkan sebagai pemisahan dari kecerdasan sosial. Bagaimanapun, konsep tentang kecerdasan emosi lebih luas daripada EI. Ahli lain seperti Kaufman & Kaufman berpendapat bahwa asal muasal EI dapat dilacak sampai dengan ide awal Binet mengenai kecerdasan (Van Rooy & Viswesvaran, 2004: 72).

#### **2.1.3.2. Pengertian Kecerdasan Emosional**

Mayer mendefinisikan EI sebagai kemampuan untuk mengenal makna emosi-emosi dan hubungan-hubungan dan digunakan untuk membentuk alasan serta memecahkan masalah. Bar-On dan Goleman (1998: 63) memperluas konstruk EI dengan cara menggabungkan beberapa karakteristik kepribadian (empati, motivasi, persistensi, keterampilan sosial, dan kehangatan) (dalam Schulte dkk, 2004: 106).

Kemudian Cooper (1997: 38) mengartikan kecerdasan emosional sebagai *the ability to feel, understand and implement the sensitivity of power and emotional activity as a source of energies, informations, connections and influences, that humanity*. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk merasakan, memahami, dan mengimplementasikan kepekaan tenaga dan emosional secara aktif sebagai sumber energi, informasi, hubungan dan pengaruh yang manusiawi.

Berdasarkan aneka definisi tersebut, Van Rooy & Viswesvaran (2004: 73) mengartikan EI sebagai serangkaian kemampuan (verbal dan nonverbal) yang memungkinkan seseorang untuk menciptakan, mengenal, mengekspresikan, memahami, dan mengevaluasi emosi diri dan orang lain, untuk tujuan membimbing pemikiran dan tindakan yang secara sukses selaras dengan permintaan dan tekanan lingkungan.

### **2.1.3.3. Aspek-aspek Kecerdasan Emosional**

George dan Mayer dkk menyimpulkan bahwa empat dimensi EI dipostulasi oleh Salovey & Mayer, yakni: persepsi emosi, integrasi dan asimilasi emosi, pengetahuan tentang emosi, dan manajemen emosi. Empat dimensi EI ini dianggap sebagai serangkaian langkah-langkah sekuensial dengan persepsi emosi yang muncul saat langkah pertama dan tiga langkah yang lain menyusul.

Menurut Goleman (1995: 63), kecerdasan emosional terdiri dari lima unsur, yaitu: kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri, kemampuan mengelola emosi, kemampuan memotivasi diri sendiri, kemampuan untuk mengenali emosi orang lain, dan kemampuan membina hubungan baik orang lain. Bagi Cooper (1997: 38), kecerdasan emosional meliputi kemampuan untuk merasakan, memahami, dan mengimplementasikan kepekaan tenaga dan emosional secara aktif sebagai sumber energi, informasi, hubungan dan pengaruh yang manusiawi. Patricia Patton (2002: 107) mengemukakan 8 (delapan) karakteristik kecerdasan emosional, yaitu: kesabaran, keefektifan, pengendalian dorongan, paradigma, ketetapan hati, pusat jiwa, temperamen, dan kelengkapan.

Sementara itu Bar-On mengidentifikasi 15 komponen kecerdasan emosional setelah mereview literatur-literatur mengenai kesehatan mental, yakni kesadaran diri emosional (ES), kemampuan untuk mengenal dan memahami perasaan seseorang; keasertifan (AS),

kemampuan mengungkapkan perasaan, keyakinan, dan pemikiran, serta mempertahankan hak-hak seseorang dalam cara yang tidak destruktif; pertimbangan diri (SR), kemampuan untuk menghargai dan menerima diri; aktualisasi diri (SA), kemampuan untuk menyadari kapasitas potensial; kemerdekaan (IN), kemampuan mengatur diri, mengendalikan diri dalam pikiran dan tindakan serta membebaskan diri dari ketergantungan emosional; empati (EM), kemampuan mewaspadaikan, memahami, dan mengapresiasi perasaan orang lain; hubungan interpersonal (IR), kemampuan untuk menanamkan dan memelihara hubungan mutual yang memuaskan; tanggung jawab sosial (RE), kemampuan mendemostrasikan diri sebagai kontribusi kooperatif, dan konstruktif sebagai bagian dari anggota kelompok sosial; pemecahan masalah (PS), kemampuan mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah juga mampu menciptakan dan mengimplementasikan solusi efektif yang potensial; pengujian realitas (RT), kemampuan mengakses hubungan antara pengalaman dan kenyataan objektif; fleksibilitas (FL), kemampuan menyesuaikan emosi diri, pemikiran, dan perilaku dalam situasi dan kondisi yang berubah; toleransi stres (ST), kemampuan menghadapi situasi yang tidak nyaman dan penuh stres; pengendalian impuls (IC), kemampuan menolak atau menunda impuls, dorongan atau temptation untuk bertindak; kebahagiaan (HA), kemampuan merasakan kepuasan hidup, menikmati diri sendiri dan orang lain, dan bergembira; optimisme (OP), kemampuan melihat sisi cerah kehidupan dan memelihara sikap positif (Palmer dkk, 2003: 1192).

Dalam model tersebut, 15 komponen secara teoretis diatur kedalam lima komponen konseptual utama yang lebih luas yaitu kecerdasan emosional intrapersonal (RAeq), yang mewakili kemampuan, kapabilitas, kompetensi, dan keterampilan yang berhubungan dengan kedalaman diri (ES, AS, SR, SA dan IN); kecerdasan emosional interpersonal (EReq), mewakili keterampilan

dan fungsi interpersonal (EM, IR, RE); kecerdasan emosional adaptasi (ADeq), mewakili seberapa berhasil seseorang mampu menghadapi permintaan lingkungan dengan jalan mengevaluasi dan mengaturnya secara efektif (PS, RT, FL); kecerdasan emosional manajemen stres (SMeq), mewakili kemampuan untuk mengatur dan mengatasi stres secara efektif (ST, IC); kecerdasan emosional *mood* umum (GMeq), mewakili kemampuan untuk menikmati hidup dan memelihara disposisi positif (HA, OP). Dengan model ini, EI didefinisikan sebagai suatu ranah kapabilitas non-kognitif, kompetensi, dan keterampilan yang memengaruhi kemampuan seseorang untuk secara sukses menghadapi permintaan lingkungan dan tekanan (Bar-On, 1997). Kelimabelas komponen dari model tersebut digambarkan sebagai variabel non-kognitif yang menyatukan faktor-faktor kepribadian (Palmer dkk, 2003: 1193).

Dulewicz dan Higgs (1998) melakukan analisis terhadap tujuh penulis masalah kecerdasan emosional. Mereka menemukan tujuh elemen utama yaitu:

- (1) penyadaran diri (*self awareness*)
- (2) manajemen emosi (*emotional management*)
- (3) motivasi diri (*self motivation*)
- (4) empati (*empathy*)
- (5) mengelola hubungan (*handling relationship*)
- (6) komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*)
- (7) gaya pribadi (*personal style*)

Dari semua elemen, dimensi, indikator atau komponen di atas yang relatif kuat untuk dijadikan indikator penelitian adalah dimensi-dimensi: mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri, berempati, dan membina hubungan dengan orang lain. Untuk memahami masing-masing elemen kecerdasan emosional tersebut dapat dilihat pada uraian berikut:



a. Mengenali Emosi Diri

Terkait dengan hal ini, Viscott (1996: 94) mengatakan bahwa memahami perasaan anda merupakan awal terang. Tanpa peduli dengan emosi anda, tentu anda tidak menyadari bahwa orang telah memperlakukan anda dengan tidak sepatasnya atau jika saja anda menyatakan kekesalan anda pada mereka. Dalam hal ini, adalah lebih baik mengenali perasaan yang sedang bergejolak sebelum membuat langkah tindakan untuk mengatasi gejolak tersebut.

b. Mengelola Emosi

Mengenai hal ini, Goleman (1995: 62) mengungkapkan bahwa mengelola emosi tujuannya untuk menyeimbangkan emosi, bukan untuk menekan emosi, karena tiap perasaan mempunyai nilai dan makna. Menyeimbangkan emosi berarti mengendalikan pikiran, mengelola keinginan, mengendalikan pola perilaku, berusaha menjadi pemecah masalah yang baik melalui identifikasi dan perumusan masalah, menggunakan humor, dan mengambil waktu jeda untuk meredakan emosi.

c. Memotivasi diri

Ikhwil ini, Goleman (1995: 109) mengatakan bahwa hal pertama yang dilakukan dalam memotivasi diri adalah mengendalikan dorongan hati, atau keinginan-keinginan yang bergejolak, optimis menghadapi kesulitan atau tantangan yang menghadang dan berusaha melakukan sesuatu dengan perasaan senang.

d. Empati

Menurut Gerow (1994: 592), empati adalah kemampuan untuk memahami dan menanggung bersama intisari/pokok perasaan orang lain, atau melihat melalui pola pandang orang lain. Empati merupakan akar dari tiap hubungan manusia. Dengan empati orang akan mudah berkomunikasi, karena dengan merasakan perasaan orang lain, seseorang akan mudah untuk mencari kata atau informasi yang diperlukan untuk dikomunikasikan.

e. Membina Hubungan

Menurut Weisinger (1998: 152), membina hubungan berarti: mempertemukan kebutuhan satu dengan yang lain, berhubungan satu dengan yang lain lebih lama, dan mempertukarkan informasi tentang perasaan. Dalam hal ini, membina hubungan berarti membuat suatu hubungan bukan hanya sekedar untuk maksud-maksud tertentu saja, tetapi disertai sentuhan perasaan yang memungkinkan komunikasi dapat berlangsung dengan baik. Dengan hubungan yang baik, berarti komunikasi berjalan lancar dan suasana kerja khususnya dalam tim juga terbina baik.

**2.1.3.4. Pengembangan Kecerdasan Emosional**

Cara pengembangan kecerdasan emosional banyak diusulkan oleh para praktisi dan penulis. Salah satu yang terbaik adalah usulan Claude Steiner. Tiga langkah utama pengembangan kecerdasan emosional menurut Steiner adalah membuka hati, menjelajahi emosi, dan bertanggungjawab.

Membuka hati adalah langkah pertama karena hati manusia adalah simbol pusat emosi. Hati manusia adalah yang merasa damai saat berbahagia, dalam kasih sayang, cinta atau kegembiraan. Hati manusia merasa tidak nyaman ketika sakit, sedih, marah, atau patah hati. Dengan demikian manusia mulai dengan membebaskan pusat perasaannya dari impuls dan pengaruh yang membatasi manusia untuk menunjukkan cinta satu sama lain. Tahap-tahap untuk membuka hati adalah: latihan memberikan *stroke* kepada teman, meminta *stroke*, menerima atau menolak *stroke*, dan memberikan *stroke* itu sendiri.

Menjelajah dataran emosi: sekali individu telah membuka hati, maka individu tersebut kita dapat melihat kenyataan dan menemukan peran emosi dalam kehidupan. Manusia dapat berlatih cara mengetahui apa yang dirasakannya, seberapa kuat dan apa alasannya. Manusia menjadi paham hambatan dan aliran emosinya.

Manusia mengetahui emosi yang dialami manusia yang lain dan perasaannya dipengaruhi oleh tindakannya. Manusia mulai memahami bagaimana emosi berinteraksi dan kadang-kadang menciptakan gelombang perasaan yang menghantamnya dan manusia yang lain. Secara singkat, manusia akan menjadi lebih bijak menanggapi perasaannya dan perasaan manusia lain disekitarnya. Tahap menjelajahi emosi adalah pernyataan tindakan/perasaan, menerima pernyataan tindakan/perasaan, menanggapi percikan intuisi, dan validasi percikan intuisi.

Langkah ketiga adalah mengambil tanggung jawab. Untuk memperbaiki dan mengubah kerusakan hubungan, manusia harus mengambil tanggung jawab. Manusia dapat membuka hatinya dan memahami peta dataran emosional manusia disekitarnya, tapi itu saja tidak cukup. Ketika suatu masalah terjadi antara kelompok manusia, adalah sulit melakukan perbaikan tanpa melakukan tindakan lebih jauh. Setiap manusia harus mengerti permasalahan, mengakui kesalahan, dan keteledoran yang terjadi, membuat perbaikan dan memutuskan bagaimana mengubah segala sesuatunya. Dan perubahan memang harus dilakukan. Langkah-langkah untuk menjadi bertanggungjawab adalah mengakui kesalahan, menerima atau menolak pengakuan, meminta maaf, dan menerima atau menolak permintaan maaf.

John Gottman juga menerapkan dan mengembangkan kecerdasan emosional yaitu:

- (1) Menyadari Emosi
- (2) Mengakui emosi sebagai kesempatan
- (3) Mendengarkan dengan empati
- (4) Mengungkapkan emosi
- (5) Membantu menemukan solusi
- (6) Menjadi teladan

### **2.1.3.5. Manfaat Kecerdasan Emosional**

Cooper (1997: 112) menyebutkan bahwa sedikitnya ada tujuh manfaat yang diperoleh dari kecerdasan emosional, yakni: pembuatan keputusan, kepemimpinan, terobosan teknis dan strategis, komunikasi yang terbuka dan jujur, teamwork dan hubungan saling mempercayai, loyalitas konsumen, dan kreativitas dan inovasi. Menurut Bar-On, seseorang dengan tingkat EI yang tinggi mempunyai beberapa keuntungan dibandingkan dengan seseorang yang mempunyai tingkat EI yang rendah, di antaranya: dalam hal kesadaran diri emosional, manajemen stres, pemecahan masalah, regulasi mood, empati dan kemampuan untuk menghindari distress sehingga mampu berpikir dengan jernih. Kualitas-kualitas ini penting bagi kesuksesan seseorang (Spence, Oades & Caputi, 2004: 452).

*Sementara itu, bagi Sukidi (2001: 135), dalam praktek kerja sehari-hari, kemampuan EQ begitu terasa, diantaranya penuh motivasi dan kesadaran diri, empati, simpatik, bersolidaritas tinggi, dan sarat kehangatan emosional dalam interaksi kerja.*

Dari uraian di atas tampak bahwa kecerdasan emosional adalah kecakapan untuk merasakan, memahami, dan mengimplementasikan kepekaan tenaga dan emosional secara aktif sebagai sumber energi, informasi, hubungan dan pengaruh yang manusiawi yang dilihat berdasarkan indikator kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri, berempati, dan membina hubungan dengan orang lain.

### **2.1.4. Komitmen Organisasional**

#### **2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasional**

Benkhoff (1997: 3) mendefinisikan komitmen sebagai derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Scott & Burroughs (2000: 2) melihat komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya

dengan organisasi. Kemudian Shaw, Delery & Abdulla (2003: 2) mengartikan komitmen sebagai hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan komitmen sebagai suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi.

Dalam konteks organisasi, Mowday, Porter dan Steers (1982: 27) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai oleh tiga hal, yaitu: (1) penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesiapan dan kesediaan pegawai untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan (3) keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Pandangan lain mengenai komitmen organisasional dikemukakan oleh Steers (1985: 50) yaitu rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi.

Definisi yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Luthans (2002: 236). Menurutnya, sebagai suatu sikap, komitmen organisasional merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas tampak bahwa dalam komitmen organisasional tercakup tiga unsur, yaitu: loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

#### **2.1.4.2. Ciri-ciri Komitmen Organisasional**

Mowday dkk (1982: 54) mengemukakan bahwa komitmen organisasional memiliki ciri-ciri: *belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; kesiapan untuk bekerja keras; dan keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Dari ciri-ciri tersebut terlihat bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi pada dasarnya berkaitan dengan sejauh mana individu dapat menerima tujuan dan nilai organisasi. Secara umum, pegawai akan lebih mudah menerima tujuan dan nilai organisasi apabila menemukan bahwa tujuan dan nilai pribadinya tercakup di dalam tujuan dan nilai organisasi. Dengan kata lain, semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu pegawai dengan nilai dan tujuan organisasi, semakin tinggi pula komitmen pegawai tersebut pada organisasi.

#### **2.1.4.3. Indikator Komitmen Organisasi**

Allen dan Meyer (dalam Luthans, 2002: 237), menyebutkan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu: *afektif*, *normatif* dan *continuance*.

Komitmen afektif adalah “*an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization*”. Dari definisi ini terlihat bahwa komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan

mengidentifikasi diri dengan terlibat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen normatif adalah: “*refers to the employee’s feeling of obligation to remain with the organization*”. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*).

Komitmen rasional (*continuance commitment*) adalah “*a tendency to engage in consistent lines of activity based on the individual recognition of the cost (or lost side bets) associated with discontinuing the activity.*” Berdasarkan definisi tersebut, tampak bahwa komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan (*need to*).

Mowday, Porter dan Steers (1982: 58), komitmen organisasional memiliki dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak. Komponen sikap mencakup tiga hal penting. *Pertama*, identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan pegawai atas tujuan organisasi sebagai dasar komitmen. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. *Kedua*, keterlibatan pegawai sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya di dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. *Ketiga*, kehangatan, afeksi dan loyalitas serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi

akan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.

Sementara itu, komponen kehendak untuk bertingkah laku mencakup dua hal, yaitu:

- a. kesediaan pegawai untuk menampilkan usaha yang maksimal. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat lebih maju. Pegawai dengan komitmen tinggi akan menunjukkan tingkah laku yang memperhatikan nasib organisasi,
- b. keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan keinginan untuk bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu yang lama karena ia merasa tidak ada alasan untuk keluar dari organisasi.

Menyimak uraian tentang komitmen organisasional di atas tampak bahwa komitmen organisasional adalah kekuatan bersifat relatif dari individu mengenai kepercayaan terhadap tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, yang meliputi komponen afektif, normatif dan rasional.

## **2.2. Kerangka Pemikiran: Hubungan Kompensasi dan Kecerdasan Emosional Dengan Komitmen Organisasional**

Konstelasi hubungan kompensasi dan kecerdasan emosional dengan komitmen organisasional secara teoretik dan empirik dapat dilihat dalam beberapa studi dan penelitian terdahulu berikut. Ikhwal hubungan kompensasi dengan komitmen organisasional, studi yang dilakukan Feinstein (2005: 2) menunjukkan bahwa komitmen organisasional salah satunya dipengaruhi oleh kompensasi. Parker & Wright (2001: 72) juga menyebutkan bahwa kepuasan seseorang terhadap kompensasi merupakan penggerak komitmen terhadap organisasi. Werner & Ward (2004: 213)



mengungkapkan bahwa ada beberapa studi yang memfokuskan diri pada hubungan antara kompensasi dengan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

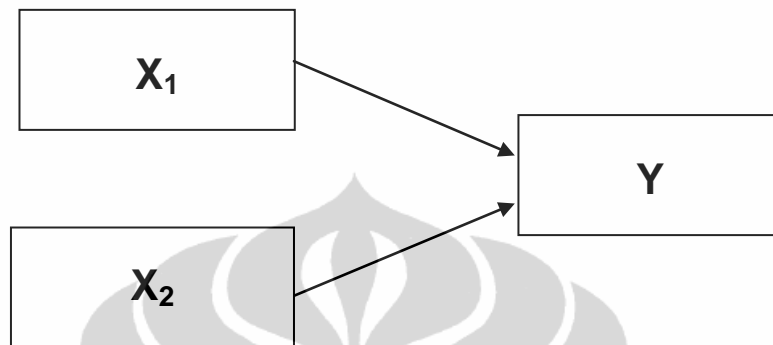
Dalam hal pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasional, studi Cooper yang dikutip Rothmann *et al* (2002: 2) menunjukkan bahwa jika emosi dikelola dengan benar akan mendorong komitmen terhadap organisasi. Druskat dan Wolff (dalam Warren Bennis, 2005: 15) juga mengemukakan bahwa dengan memiliki kecerdasan emosional seseorang atau tim akan menunjukkan tingkat kerjasama, kreativitas dan komitmen yang selanjutnya akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Warren Bennis (2005: 19) juga mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional akan memengaruhi efektivitas organisasi melalui sejumlah area, yang di antaranya adalah pengembangan talenta, kerjasama, komitmen karyawan, moralitas, inovasi, produktivitas, efisiensi, penjualan, pendapatan, kualitas pelayanan, dan loyalitas pelanggan. Dengan demikian jelas sekali bahwa kecerdasan emosional salah satunya berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Dari beberapa studi dan penelitian tersebut tampak dengan jelas bahwa kompensasi dan kecerdasan emosional memiliki hubungan dengan komitmen organisasional.

### **2.3. Model Analisis**

Merujuk pada acuan teoretik dan kerangka pemikiran di atas terlihat dengan jelas bahwa kompensasi (X1) dan kecerdasan emosional (X2) sebagai variabel bebas (*independent variable*) memiliki hubungan dengan variabel komitmen organisasional sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Konstelasi hubungan antarvariabel tersebut dapat digambarkan dalam model analisis penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1  
Model Analisis



Keterangan :

- $X_1$  : Kompensasi
- $X_2$  : Kecerdasan Emosional
- $Y$  : Komitmen organisasional

#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran pada Bab I dan tinjauan literatur di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a.  $H_{01}$  : Tidak terdapat hubungan positif antara kompensasi dengan komitmen organisasional pegawai Badan Pedmeriiksa Keuangan (BPK).  
 $H_{a1}$  : Terdapat hubungan positif antara kompensasi dengan komitmen organisasional pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).
- b.  $H_{02}$  : Tidak terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan komitmen organisasional pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).  
 $H_{a2}$  : Terdapat hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan komitmen organisasional pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

## 2.5. Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini melibatkan dua variabel bebas yakni kompensasi ( $X_1$ ) dan kecerdasan emosional ( $X_2$ ) dan satu variabel terikat yaitu komitmen organisasional ( $Y$ ). Untuk memperjelas batasan masing-masing variabel tersebut, maka perlu penegasan secara operasional dalam bentuk definisi operasional variabel sebagai berikut:

1. **Kompensasi** adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukan yang meliputi: gaji, insentif, dan tunjangan.
2. **Kecerdasan emosional** adalah kecakapan untuk merasakan, memahami, dan mengimplementasikan kepekaan tenaga dan emosional secara aktif sebagai sumber energi, informasi, hubungan dan pengaruh yang manusiawi yang dilihat berdasarkan indikator kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri, berempati, dan membina hubungan dengan orang lain.
3. **Komitmen organisasional** adalah kekuatan bersifat relatif dari individu mengenai kepercayaan terhadap tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, yang meliputi komponen afektif, normatif dan rasional.

Berdasarkan definisi operasional di atas, maka dapat dikembangkan menjadi definisi operasional variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.1

Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	No. Butir	Skala
1	Kompensasi	a. Gaji b. Insentif c. Tunjangan	1 – 6 7 – 11 12 – 18	Ordinal
2	Kecerdasan Emosional	a. Mengenali emosi diri b. Mengelola emosi diri c. Memotivasi diri d. Berempati	1 – 3 4 – 7 8 – 11 12 – 14	Ordinal

		e. Membina hubungan dengan orang lain.	15 – 18	
3	Komitmen Organisasional	a. Afektif b. Normatif c. Rasional	1 – 7 8 – 13 14 – 20	Ordinal

Dari tabel definisi operasional tersebut selanjutnya dikembangkan menjadi alat ukur penelitian berupa kuesioner yang dibuat dalam bentuk skala Likert. Skala berisi sejumlah pernyataan yang dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban dan diberi bobot nilai (skor) sebagai berikut:

Tabel 2.2  
Alternatif jawaban dan Skor

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju/Tidak pernah	1
2.	Tidak setuju/Kadang-kadang	2
3.	Ragu-ragu/Jarang	3
4.	Ragu-ragu/Jarang	4
5.	Sangat setuju/ Selalu	5