

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan dibahas mengenai dasar-dasar teori dan beberapa hasil penelitian para peneliti terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Beberapa teori yang menjadi fokus peneliti yaitu kecerdasan emosional, *work engagement* dan komitmen organisasi. Akan dikaji juga mengenai kerangka berpikir dan hipotesis penelitian dalam penelitian yang disajikan dibagian akhir bab ini.

2.1 Peneliti Terdahulu

Topik yang menjadi fokus penelitian ini didasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu. Beberapa dari penelitian-penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh:

1. Cho, Laschinger, Wong (2006), di Ontario, Amerika Serikat terhadap 226 mahasiswa lulusan serjana keperawatan. Hasil penelitian menunjukkan *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Chyci *et al.* (2007), di Michigan Amerika Serikat, dengan sampel 157 relawan swasta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Pilly (2008), di Afrika Selatan pada 46 karyawan perusahaan di Pretoria dan 9 karyawan di Eastern Cape. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi.

4. Herman (2012), di Cape Town Afrika selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan *work engagement* positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi.
5. Field dan Buitendach (2011), dilakukan di Afrika Selatan pada 123 staf pegawai lembaga pendidikan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
6. Moradi dan Ardahaey (2011), di Tehran Iran pada para manajer dan staf sebuah organisasi kebudayaan Iran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
7. Aghdasi, Kiamanesh, Ebrahim (2011), pada 234 karyawan organisasi yang berada di Tehran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Komitmen Organisasi

Wiener (Meyer dan Allen, 1990) mendefinisikan komitmen sebagai totalitas internalisasi dari penekanan normatif untuk bertindak sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi, tindakan dari setiap individu ini menunjukkan kepercayaan mereka bahwa tindakan ini benar dan secara moral tepat untuk dilaksanakan. Komitmen organisasi dipandang sebagai keharusan yang memiliki nilai bagi kemajuan pribadi, Sedangkan Meyer dan Allen (1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan kualitas kinerja yang baik bagi perusahaan. Kualitas yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen organisasi adalah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja (Robbins, 2001).

Keberhasilan dari suatu organisasi dalam mengejar kualitas tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi memanfaatkan kompetensi manusia, tetapi juga pada bagaimana merangsang komitmen organisasi. Komitmen berhubungan dengan nilai yang didapat oleh karyawan dan pengusaha. Komitmen yang lebih besar dapat meningkatkan rasa memiliki, keamanan, efektivitas, peningkatan karir, peningkatan kompensasi dan peningkatan penghargaan secara intrinsik bagi setiap individu (Mohamadkhani dan Lalardi, 2010).

Meyer dan Allen (1990) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

- *Affective commitment*: berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat memilih untuk tetap pada organisasi karena mereka menginginkannya (*want to*).
- *Continuance commitment*: berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen kontinu yang kuat memilih untuk tetap pada organisasi karena membutuhkannya (*need to*).

- *Normative commitment*: menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Karyawan yang tingkat komitmen normatif yang kuat memilih untuk tetap pada organisasi karena merasa wajib untuk tetap pada organisasi (*ought to*).

Ketiga komponen itu dipengaruhi oleh beberapa faktor. Komitmen afektif dipengaruhi oleh karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja dan karakteristik struktural dalam organisasi. Komitmen kontinu dipengaruhi oleh karakteristik personal, investasi individu dan adanya alternatif pilihan tempat kerja sedangkan komitmen normatif dipengaruhi oleh karakteristik personal, pengalaman dalam bersosialisasi baik dalam berorganisasi maupun lingkungan sosial yang lain dan investasi dari organisasi itu sendiri (Meyer *et al.*, 2002).

Komitmen organisasi memberikan manfaat positif bagi perusahaan. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi tidak memiliki intensi atau niat untuk berganti tempat kerja, mampu menerima perubahan serta mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identitas individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. Disamping itu, komitmen meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi di mana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi (Pillay, 2008).

Brown (Putranta, 2008) menegaskan bahwa komitmen organisasi dikembangkan dari sikap positif terhadap organisasi. Sikap ini merupakan hasil kombinasi dari pengalaman kerja, persepsi terhadap organisasi dan karakteristik personal. Karyawan dengan komitmen yang tinggi memiliki intensi untuk berkontribusi secara profesional dan melakukan lebih dari apa yang diharapkan oleh organisasi dalam mengimplementasikan setiap perencanaan dan kebijakan. Komitmen organisasi mengimplikasikan niat karyawan untuk bertahan dalam serangkaian aktivitas yang selaras dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi sering mencoba untuk mendorong komitmen pada karyawan untuk mencapai stabilitas dan mengurangi biaya *turn over* yang mahal. Karyawan yang berkomitmen komitmen juga akan menunjukkan kualitas yang tinggi dengan bekerja lebih keras dan bahkan "bekerja ekstra" untuk mencapai tujuan organisasi (Meyer dan Allen, 2004).

Mowday (Herman, 2012) menjabarkan Faktor-faktor komitmen kerja ke dalam empat karakteristik sebagai berikut:

- Karakteristik personal. Variable personal yang memiliki keterlibatan adalah usia, masa kerja, tingkat pendidikan, ras, jenis kelamin, serta faktor kepribadian yang meliputi motif berprestasi, perasaan memiliki, kepuasan kerja.
- Karakteristik kerja. Karakteristik kerja berhubungan dengan peranan pekerjaan yang mempengaruhi komitmen kerja adalah tantangan dalam kerja. Konflik peran atau ketidakjelasan peran meningkatkan

tantangan dalam pekerjaan dimungkinkan akan meningkatkan komitmen.

- Karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, tingkat control atau sentralisasi.
- Pengalaman kerja. Pengalaman kerja berhubungan dengan karier atau pengalaman kerja karyawan pada masa lalu.

2.2.2 Work Engagement

Konsep *work engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990). Kahn menjelaskan *engagement* dengan membuat perbandingan antara personal *engagement* dan personal *disengagement*. Kedua konsep ini didasarkan pada perilaku yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam bekerja. Kahn (1990) secara khusus memusatkan perhatian pada sikap pekerja dalam menjalankan peran mereka dalam berbagai tingkatan atau seberapa banyak pekerja secara psikologis hadir dalam momen tertentu dan peran mereka dalam dunia kerja. Kahn (1990) mengartikan *engagement* sebagai sikap yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam organisasi atau perusahaan dengan melibatkan fisik, pikiran atau kognitif, dan emosi. Personal *disengagement* didefinisikan sebagai sikap yang ditunjukkan dalam dunia kerja dengan menarik dan membentengi diri secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan pekerjaan.

The Conference Board mendefinisikan *employee engagement* sebagai koneksi intelektual dan emosional yang tinggi, yang diperlihatkan oleh seorang

karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, manajer, maupun rekan kerjanya, yang pada gilirannya mempengaruhi kesediaannya untuk menampilkan upaya tambahan dalam pekerjaannya. Dalam konsep ini tersirat bahwa *employee engagement* mengandung unsur-unsur antusiasme, fokus, ketekunan, proaktiv, kemampuan adaptasi dan perluasan peran (Macey dan Schneider, 2008).

Engament didefinisikan sebagai sikap positif, kondisi yang terpenuhi dan berhubungan dengan kerja pikiran yang ditandai dengan *vigor* (semangat) , *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan) (Schaufeli *et al.* ,2006).

1. *Vigor* ditunjukkan dengan tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam suatu pekerjaan, dan ketahanan juga dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedikasi* ditandai dengan rasa penting dalam pekerjaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan
3. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi yang penuh dan berbahagia di dalam pekerjaan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan memisahkan persoalan pribadi dengan tugas yang sedang dikerjakan.

Employee engagement disebabkan oleh beberapa hal seperti kepercayaan bahwa apa yang dilakukan atau dikerjakan itu memiliki makna, karakteristik dari pekerjaan dan ketersediaan sumber daya sehingga dapat bekerja dengan efektif serta kesesuaian antara nilai yang dianut oleh seorang karyawan, rekan kerja dan nilai yang dimiliki oleh organisasi. Pembawaan atau perilaku pemimpin menjadi faktor yang menginspirasi pekerja untuk menyadari misi perusahaan dan mendorong untuk meningkatkan *engagement* dalam bekerja (Robins dan Judge, 2013).

Karyawan yang memiliki *engagement* tidak menunjukkan kecanduan atau ketergantungan pada pekerjaan. Setiap pekerjaan adalah sebuah kesadaran dari dalam diri karena adanya alasan yang mendasar dan mempunyai makna di dalam pekerjaan serta adanya kegembiraan dalam bekerja. *Engagement* mengacu pada keadaan afektif-kognitif yang lebih gigih dan luas yang tidak difokuskan pada objek tertentu, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu (Schaufeli *et al.*, 2006). Karyawan yang *engaged* tidak kecanduan terhadap pekerjaan mereka. Mereka menikmati hal-hal lain di luar pekerjaan dan, tidak seperti pecandu kerja, mereka tidak bekerja keras karena dorongan batin yang kuat dan tak tertahankan, tetapi karena bagi mereka bekerja adalah menyenangkan (Bakker *et al.* 2010).

Karyawan yang *engaged* secara sukarela memberikan “lebih” dari yang dipersyaratkan. Mereka mempunyai perasaan “memiliki” yang lebih besar dibandingkan karyawan lain, menyuarakan lebih banyak gagasan, dan bersedia

menerima berbagai macam penugasan. Mereka mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, tekun bekerja, dan mudah bekerja sama. Sebagai karyawan, mereka banyak berbicara positif tentang perusahaan, dan cenderung lebih mau tetap bergabung dengan perusahaan di mana mereka mengabdikan. Karyawan yang *engaged* dalam perusahaan memiliki tingkat keberhasilan dalam setiap organisasi baik secara individu maupun dalam tim. *Engagement* dalam pekerjaan mengkondisikan pekerja memiliki level produktivitas yang tinggi, meminimalkan kecelakaan dalam pekerjaan dan mengurangi *turn over* tenaga kerja (Robbins, 2013).

Organisasi kontemporer membutuhkan karyawan yang secara psikologis terhubung dengan pekerjaan mereka, yang bersedia dan mampu untuk menginvestasikan diri sepenuhnya dalam peran mereka di organisasi, proaktif dan berkomitmen untuk standar kinerja kualitas tinggi untuk itu dibutuhkan karyawan yang *engaged* dengan pekerjaan mereka (Bakker dan Leiter, 2010). Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, mereka bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan (Bakker dan Leiter, 2010).

Engagement adalah keadaan afektif - kognitif yang tetap dan mendalam yang tidak hanya fokus pada satu objek, tingkah laku, individu atau peristiwa tertentu

melainkan secara keseluruhan (Schaufeli dan Bakker, 2004). Karyawan yang *engaged* memiliki emosi yang positif, penuh antusias dan bahagia, tetap fokus, mendedikasikan seluruh energinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta mampu mentransfer energi dan semangat kerja kepada rekan kerja yang lain (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Maslach dan Leiter dalam Cho *et al.* (2006) mendeskripsikan 6 area lingkungan kerja yang menjadi prasyarat bagi adanya *work engagement* atau *burnout* dalam suatu organisasi. Ke enam hal itu sebagai berikut:

1. Beban kerja atau *workload*. Beban kerja adalah hubungan antara tuntutan kerja yang diberikan kepada karyawan dengan jangka waktu dan sumberdaya yang tersedia
2. Kontrol atau *control*. Kontrol didasarkan pada keputusan yang di buat oleh para karyawan dan otonomi dalam pekerjaan.
3. Penghargaan atau *rewards*. Penghargaan melibatkan pengakuan untuk kontribusi yang diberikan dalam menjalankan tugas dan dapat berupa harga, sosial, pribadi atau kombinasi dari ketiganya.
4. Komunitas atau *Community*. Komunitas adalah kualitas interaksi sosial di tempat kerja
5. Keadilan atau *fairness*. Keadilan berhubungan dengan besarnya kepercayaan, keterbukaan dan penghargaan yang ada di dalam organisasi dan dalam proses pembuatan keputusan.

2.2.3 Kecerdasan Emosional

Istilah “*emotional Intelligence*” diciptakan dan secara resmi didefinisikan oleh John Jack Mayer dari universitas New Hampshire, dan Peter Salovey dari universitas Yale pada tahun 1990. Mereka mengembangkan konsep professor Gardner, yang menetapkan definisi kecerdasan emosional (Stevan dan Howard, 2002). Gardner (Schute *et al.*, 1998) tidak menggunakan istilah kecerdasan emosional melainkan kecerdasan intrapersonal dan kecerdasan interpersonal. Konsep tentang kecerdasan intrapersonal dan kecerdasan interpersonal memberi landasan untuk model kecerdasan emosional. Inti dari kecerdasan intrapersonal adalah kemampuan untuk mengetahui emosi sendiri, sementara inti dari kecerdasan interpersonal adalah kemampuan untuk memahami emosi orang lain dan niat.

Salovey dan Mayer (1990) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai bagian dari kecakapan sosial atau kecerdasan sosial yang meliputi kemampuan untuk mengontrol emosi dan perasaan sendiri dan orang lain, membedakannya, dan menggunakan informasi tersebut untuk memandu proses berpikir dan berperilaku. Selanjutnya dengan adanya perkembangan pemikiran tentang kecerdasan emosional maka Salovey dan Mayer (1997) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk

membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual.

Kecerdasan emosional mencakup di dalamnya pengepresian dan penilaian emosi baik secara verbal dan non verbal, penataan emosi dalam diri sendiri dan orang lain serta penggunaan isi dari emosi dalam penyelesaian persoalan (Salovey dan Mayer, 1993). Kecerdasan emosional menandai persimpangan antara dua komponen kepribadian, aspek kognitif dan sistem emosional dalam diri manusia. Standar dari kecerdasan secara umum disadarkan pada aspek kognitif yang merupakan hasil refleksi pikiran logis manusia sedangkan kecerdasan emosional didasarkan pada setiap reaksi emosional yang muncul setelah sebuah kejadian (Salovey dan Mayer, 1995).

Kecerdasan emosional itu sendiri menjadikan setiap individu terbuka terhadap setiap pengalaman positif maupun negatif, mampu untuk mengenali, menyesuaikan dan mengkomunikasikan kepada orang lain secara tepat dan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kesejahteraan bersama (Salovey dan Mayer, 1997). Kecerdasan emosional mempunyai korelasi positif dengan semua aspek kehidupan manusia sebagai pribadi. Semakin tinggi kecerdasan emosional semakin tinggi tingkat kemungkinan manusia untuk mencapai kesuksesan, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan setiap hari (Salovey dan Mayer, 1997).

Mayer dan Salovey (1990), menegaskan kecerdasan emosional tidak mencerminkan sifat tunggal suatu kemampuan, melainkan gabungan dari kemampuan penalaran emosional yang dimulai dari: menilai dan mengekspresikan emosi (*appraisal and expression of emotion*), mengatur emosi (*regulation of emotion*), dan memanfaatkan atau menggunakan emosi (*utilization of emotion*).

1. Menilai dan mengekspresikan emosi (*appraisal and expression of emotion*). Proses ini dimulai ketika informasi pertama kali masuk kedalam sistem perseptual manusia. Informasi yang masuk dinilai dan diambil keputusan untuk bereaksi, baik untuk diri sendiri maupun orang lain. Proses ini dipengaruhi oleh informasi baik verbal maupun non verbal yang diterima setiap individu.
2. Mengatur emosi (*regulation of emotion*). Pada tahap ini lebih kepada proses beradaptasi dan penguatan perasaan dan suasana hati. Jika pada tahap ini semuanya berjalan pada jalur yang positif maka dapat mendorong diri sendiri dan orang lain untuk berkontribusi bagi kebaikan bersama.
3. Menggunakan emosi (*Utilization of emotion*). Tahap ini merupakan tahap yang terakhir di mana emosi yang ada digunakan dalam menyelesaikan setiap persoalan. Pada tahap ini, dengan tingkat kecerdasan yang tinggi dapat membantu setiap individu sehingga

mampu berpikir kreatif, memiliki perencanaan yang fleksibel dan dapat memotivasi diri dan orang lain.

Slovey dan Mayer (1997) merevisi konstruksi dari kecerdasan emosional ke dalam empat bagian yaitu:

- Persepsi, penilaian dan pengekspresian emosi (*perception, appraisal, expression of emotion*). Tahap ini merupakan tahap pertama dalam diri manusia di mana pada tahap ini individu mengidentifikasi emosi yang muncul dalam diri sendiri dan orang lain dalam bentuk suara, ekspresi tubuh maupun tingkah laku yang ditunjukkan. Tahap ini pula individu bereaksi sesuai dengan informasi yang diperoleh dan membedakan mana yang benar dan mana salah, mana yang jujur dan mana yang tidak.
- Emosi memfasilitasi pemikiran (*emotion facilitation of thinking*). Pada tahap ini berpusat pada kerja emosi pada akal budi manusia berdasarkan informasi yang diperoleh. Hasil dari pemikiran akal budi manusia dipengaruhi oleh suasana hati (*mood*). Hasil dari pemikiran ini dapat menjadikan setiap orang untuk berpikir kreatif, optimistik dan memiliki keberanian dalam memecahkan setiap persoalan.
- Memahami dan menganalisa emosi, menggunakan pengetahuan emosional (*understanding and analyzing emotion, employing*

emotional knowledge). Tahap ini merupakan tahap yang menunjukkan kemampuan untuk menamai setiap emosi yang muncul dan mengetahui relasi yang muncul dalam emosi itu sendiri, menginterpretasi maksud dari hubungan setiap emosi yang terjadi, memahami kompleksitas dari perasaan, dan menyadari setiap perubahan emosi yang terjadi.

- Penataan refleksi emosi untuk mendukung pertumbuhan emosional dan intelektual (*reflective regulation of emotions to promote emotional and intellectual growth*). Tahap ini merupakan tahap tertinggi dalam konstruksi kecerdasan emosional. Tahap ini menunjukkan keadaan individu tetap terbuka terhadap setiap keadaan, mampu untuk tetap merefleksikan, mengontrol emosi dalam relasinya dengan diri sendiri dan orang lain serta mengetahui alasan dari setiap emosi yang muncul, pengaruhnya terhadap keadaan sekitar. Tahap ini ada kemampuan untuk mengatur emosi dan menjembatani emosi yang negatif dan positif tanpa adanya tekanan dan depresi.

Cooper dan Sawaf (2002) menegaskan bahwa kekuatan yang mendorong kecerdasan dalam dunia usaha abad ke-20 adalah kecerdasan intelektual (IQ), maka berdasarkan bukti-bukti yang makin banyak di penghujung abad ke-21, yang akan lebih berperan adalah kecerdasan emosional (EQ) dan bentuk-bentuk kecerdasan

praktis, serta kreatif yang terkait. Cooper dan Sawaf (2002) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosional mendorong setiap pribadi untuk belajar mengakui dan menghargai perasaan yang ada dalam diri manusia dan yang sesama yang lain, dan untuk menanggapi segala kondisi dengan proporsi yang tepat.

Kenyataan menunjukkan bahwa setiap pribadi dalam hal ini pekerja, ataupun profesionalis lainnya yang secara teknik unggul dan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, memiliki kemampuan untuk mengatasi konflik, menjembatani kesenjangan yang terjadi, mampu melihat peluang dalam setiap kesempatan, menempatkan diri secara tepat dan benar meskipun situasi tidak bersahabat serta bertindak cepat dan cekatan jika dibandingkan dengan yang lain (Cooper dan Sawaf, 2002).

Taylor (Tae Won dan Mon Ho, 2011) menegaskan bahwa kecerdasan emosional individu akan berhasil mengatasi tantangan dan tekanan dalam pekerjaan serta menghantarkan kepada keadaan psikologis yang baik serta kesehatan fisik. Bar-On (Tae Won dan Mon Ho, 2011) menemukan efek positif dari kecerdasan emosional bahwa kecerdasan emosional menolong setiap individu untuk mengatur tekanan dalam pekerjaan serta mendorong untuk beradaptasi dalam menghadapi tantangan dalam lingkungan pekerjaan sehingga dapat menolak stres dan kelelahan selama bekerja.

Goleman (1998) mendefinisikan 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. Goleman (1998) secara garis besar membagi dua kecerdasan emosional yaitu kompetensi personal yang meliputi pengenalan diri, pengendalian diri, motivasi diri dan kompetensi sosial yang terdiri dari empati dan keterampilan sosial.

Penelitian Goleman (1998) mengungkapkan bahwa kecerdasan otak hanya menyumbang kira-kira 20% bagi faktor-faktor yang menentukan sukses dalam hidup, dan yang 80% lainnya diisi oleh kekuatan-kekuatan lain, termasuk kecerdasan emosional yang meliputi kemampuan untuk memotivasi diri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga beban stres agar tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdoa.

Studi-studi terkini mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional lebih dari kecerdasan intelektual (Robbins, 2001). Dalam pembahasan tentang kepemimpinan, Robbins menegaskan pentingnya kecerdasan emosional dibandingkan dengan kecerdasan intelektual. Segala kualitas seperti, pelatihan yang luar biasa, pikiran yang analitis, visi jangka panjang, dan pasokan tanpa akhir atas gagasan hebat, tidak akan menjadikan seorang menjadi pemimpin yang besar. Semakin tinggi peringkat pribadi seseorang (berkinerja bintang) menunjukkan semakin tinggi kapabilitas kecerdasan emosional yang dimiliki. Kecerdasan emosional menyumbangkan 90%

kepada tingkat keberhasilan seorang yang berkinerja bintang (Robbins, 2001).

Kecerdasan emosional yang dimiliki oleh seorang pemimpin besar dan karyawan yang memiliki kinerja yang baik ditunjukkan oleh 5 komponen kunci berikut (Robbins, 2001):

1. *Self-awareness*: diperlihatkan dengan kepercayaan diri, penilaian diri yang realistik, dan rasa humor yang mencela diri sendiri.
2. *Sel-management*: diperlihatkan dengan sifat yang layak dipercaya dan integritas, nyaman menghadapi ambiguitas, dan keterbukaan terhadap perubahan.
3. *Sel-motivation*: diperhatikan dengan dorongan yang kuat untuk mencapai prestasi, optimism, dan komitmen organisasi yang tinggi.
4. *Empathy*: diperlihatkan dengan keahlian membangun dan mempertahankan bakat dan kepekaan lintas budaya, dan layanan terhadap klien dan pelanggan.
5. *Social skills*: diperlihatkan dengan kemampuan memimpin upaya perubahan, pembujukkan, dan keahlian membangun dan memimpin tim.

2.3 Kerangka Pemikiran

Untuk bertahan hidup dan bersaing dengan sukses dalam lingkungan ekonomi yang bergejolak saat ini, organisasi memerlukan karyawan untuk proaktif, menunjukkan inisiatif pada saat terlibat dengan peran mereka dan tetap berkomitmen untuk tampil dengan standar yang tinggi (Bakker dan Leiter, 2010). Komitmen yang ditunjukkan oleh setiap pegawai memberikan peningkatan kualitas terhadap output yang dihasilkan. Keberhasilan dari suatu organisasi dalam mengejar kualitas tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi memanfaatkan kompetensi manusia, tetapi juga pada bagaimana merangsang komitmen organisasi (Mohamadkhani dan Lalardi, 2012).

Mowday *et al.* (Herman, 2012) menegaskan bahwa ketika komitmen didefinisikan dalam mode tertentu, maka itu adalah sesuatu di luar loyalitas pasif untuk sebuah organisasi. Tindakan ini melibatkan hubungan aktif dengan organisasi, sehingga karyawan bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka sendiri dalam rangka memberikan kontribusi kepada kesejahteraan organisasi. Komitmen berhubungan dengan nilai yang didapat oleh karyawan dan pengusaha. Komitmen yang lebih besar dapat meningkatkan rasa memiliki, keamanan, efektivitas, peningkatan karir, peningkatan kompensasi dan peningkatan penghargaan secara intrinsik bagi setiap individu.

Kecerdasan Emosional mengacu pada kemampuan untuk memahami, mengendalikan, dan mengevaluasi emosi. Kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam membantu para manajer dan karyawan untuk mengatasi perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis. Menggunakan emosi dapat memberikan kejelasan tentang siapa kita, mengartikan diri kita, membantu manusia untuk mendapatkan kekuatan, keberdayaan serta penghargaan. Karyawan perlu meningkatkan keterampilan kecerdasan emosional yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas mereka dalam pekerjaan mereka (Patton, 1998).

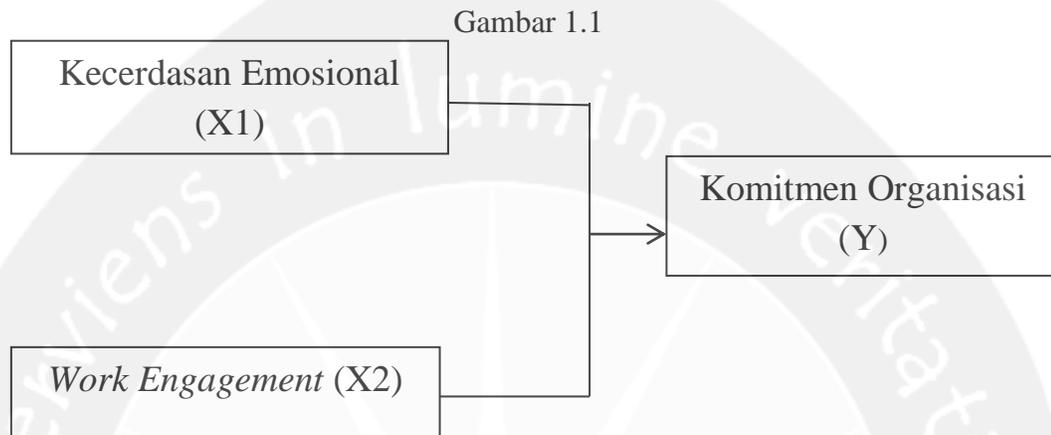
Work engagement merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi atau penyerapan (Schaufeli *et al.*, 2006). Karakteristik seorang karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang memiliki level energi dan dedikasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang *engaged* selain menjadi sumber daya atau asset bagi perusahaan tetapi juga membantu karyawan untuk menciptakan suatu sumberdaya baru bagi dirinya (Bakker, Demerouti, Xanthopoulou, 2012).

Dalam banyak penelitian ditemukan bahwa kecerdasan emosional dan *work engagement* mempunyai pengaruh terhadap kinerja individu, komitmen, kepuasan kerja serta efektivitas kepemimpinan (Cho, 2006; Pillay, 2008; Vance, 2006; Field dan Buitendach, 2011). Dalam penelitian yang mereka lakukan disimpulkan bahwa *work engagement* positif dan signifikan memiliki pengaruh terhadap komitmen

organisasi. Karyawan yang *engaged* fokus mereka terarah pada pekerjaan dan tugas yang sedang di jalankan, proaktif dan bertahan dalam menghadapi setiap tantangan yang muncul dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka. Hal ini mendorong mereka untuk meningkatkan kecintaan terhadap organisasi atau komitmen terhadap organisasi .

Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi mampu memotivasi dirinya sendiri dan cenderung produktif dan efektif dalam menghadapi apapun termasuk dalam pekerjaan yang dilakukan. Kemampuan sosial yang dimiliki, seorang karyawan mampu membangun relasi yang baik dengan rekan kerja yang lain sehingga terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga tidak menimbulkan konflik dan mengurangi intensitas karyawan untuk meninggalkan organisasi, dalam hal ini tetap komitmen pada organisasinya. Adanya kontribusi atau pengaruh kecerdasan emosional terhadap komitmen organisasi ditunjukkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chyci *et al.*, (2007), Herman (2012), Moradi dan Ardahaey (2011), Aghdasi, Kiamanesh, Ebrahim (2011) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Diadaptasi dari penelitian Herman (2012)

2.4 Hipotesis

Kecerdasan emosional memiliki banyak manfaat dalam kehidupan manusia dan terutama dalam dunia kerja (Moradi dan Ardahaey, 2011). Penelitian yang dilakukan Wong dan Hukum (Aghdasi *et al.*, 2011) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Karyawan yang tidak mengapresiasi dan mengatur emosi akan mengkondisikan mereka untuk kurang komitmen terhadap organisasi dan individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih berkomitmen terhadap organisasi, dan memiliki kinerja tinggi.

Hubungan sosial dalam yang baik dalam organisasi (kecerdasan emosional) meningkatkan komitmen organisasi dan loyalitas staf. Kecerdasan emosional

berkorelasi dengan kemampuan individu untuk bekerja sama dengan orang lain, kebersamaan itu dinikmati sehingga lebih komitmen dengan organisasi masing-masing (Mohamadani dan Lalardi, 2012). Hasil penelitian Herman (2012) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi juga memiliki nilai yang tinggi pada komitmen organisasi. Korelasi positif ini menunjukkan peran baru untuk kecerdasan emosional sebagai penentu loyalitas karyawan kepada organisasi. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kapasitas untuk merasa lebih dihargai dan kurang tertekan di posisi mereka, di mana akan meningkatkan perasaan loyalitas dan komitmen baik bagi diri, dan untuk organisasi.

Karyawan yang *engaged* dalam pekerjaan berkomitmen memberikan perusahaan keunggulan-kompetitif yang krusial termasuk produktivitas yang lebih tinggi dan *turn over* pegawai yang rendah. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi memiliki tingkat keadan psikologis yang baik serta kesehatan fisik yang memadai. Karyawan yang *engagementnya* tinggi memberikan pengaruh positif kepada rekan kerja sehingga memberikan kinerja yang positif (Vance, 2006).

Work engagement mengkondisikan karyawan memiliki semangat kerja yang positif, meningkatkan kinerja, kreatifitas serta perilaku yang proaktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Sikap ini mendorong karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi tempat dia bekerja (Bakker, Demerouti,

Xanthopoulo, 2011). Pengaruh *work engagement* terhadap komitmen organisasi ditunjukkan dalam penelitian Hakanen, Backer, dan Schaufeli (2006) dan Field dan Buitendach (2011). Dalam studi mereka, ditemukan bahwa *work engagement* benar-benar memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi seorang karyawan. Semakin tinggi *work engagement* seorang karyawan semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi.

Karyawan yang *engaged* memiliki antusiasme dalam bekerja. Karyawan mengerahkan energinya untuk bekerja selaras dengan stretegi perusahaan. Prilaku karyawan yang *engaged* mendatangkan keuntungan dalam peningkatan pendapatan dan pembentukan karakter organisasi salah satunya yaitu meningkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dalam beberapa literatur ditunjukkan bahwa *work engagement* adalah faktor pendukung komitmen organisasi karena orang-orang yang *engaged* dalam pekerjaan lebih berkomitmen untuk organisasi mereka (Field dan Buitendach, 2011). Rothman dan Jordan (Field dan Buitendach, 2011) menegaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya.

Untuk itu hipotesis dalam penelitian ini adalah

H: Kecerdasan emosional dan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan *Credit Union* kasih Sejahtera Atambua.