



# Mewujudkan Komitmen Organisasi Realize Organizational Commitments

Ani Susanti <sup>1)</sup>\*; Rulinawaty Kasmad <sup>2)</sup>; Irwan Waris <sup>2)</sup>

1 Fakultas Ilmu Social dan Ilmu Politik, Universitas Tadulako Palu, Indonesia

2 Fakultas Ilmu Social dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Makassar, Indonesia

## ARTIKEL INFO

\* Corresponding author;  
[susantiani217@yahoo.com](mailto:susantiani217@yahoo.com)

### Kata Kunci: Key Word:

bawahan;  
komitmen organisasi;  
kepemimpinan;  
pemimpin;  
roda komitmen;  
transformasional;

leaders;  
organizational commitment;  
subordinates;  
transformational leadership;  
wheel of commitment;

## ABSTRAK/ ABSTRACT

Suatu organisasi hanya dapat bekerja secara baik jika semua pihak (Pemimpin dan bawahan) bekerja secara harmonis dan berkomitmen mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Teori Kepemimpinan Transformasional yang dipopulerkan oleh Bass dan Riggio serta Dessler dengan teori Roda Komitmen (The Commitment Wheel) menegaskan hal tersebut. Dua pendapat pakar yang diajukan di dalam tulisan ini sebagai bahan renungan, menegaskan hal tersebut. Komitmen organisasi hanya dapat terwujud jika pemimpin dan pihak yang dipimpin (pegawai) dapat bekerja secara harmonis pada sebuah iklim organisasi yang kondusif melalui nilai-nilai budaya organisasi yang berpihak pada semua elemen organisasi. Selanjutnya, dalam konteks ini, komunikasi dua arah dapat dibangun karena iklim organisasi memungkinkan hal itu terjadi. Muara dari semuanya adalah, pemimpin memuliakan bawahan dan bawahan memuliakan pemimpin dengan dipandu oleh nilai-nilai budaya yang berlaku di dalam organisasi itu

An organization can only work well if all parties (Leaders and subordinates) work in harmony and are committed to achieving the stated goals. The Transformational Leadership Theory popularized by Bass and Riggio and Dessler with the theory of the Commitment Wheel confirms this. Two expert opinions submitted in this paper as material for reflection, confirm this. Organizational commitment can only be realized if leaders and parties led (employees) can work harmoniously in a conducive organizational climate through organizational cultural values that favor all elements of the organization. Furthermore, in this context, two-way communication can be established because the organizational climate allows that to happen. The estuary of all is, the leader glorifies subordinates and subordinates glorifying the leader guided by the cultural values that apply within the organization.

## PENDAHULUAN

Persaingan organisasi (lembaga), antara lain lembaga perguruan tinggi, dewasa ini sedang berlangsung. Raison d'etre perguruan tinggi adalah menyelenggarakan pelayanan pendidikan bagi masyarakat, sehingga lembaga ini dituntut bekerja secara maksimal mewujudkan harapan akan hadirnya layanan pendidikan tinggi yang bermutu, murah, dan dapat diakses oleh siapapun saja. Untuk memenuhi harapan itu, setiap pimpinan lembaga pendidikan tinggi beserta jajarannya, diyakini, berupaya mencari jalan keluar, misalnya menyiapkan sumber daya pegawai; sumber daya dosen; pembangunan berbagai infrastruktur pendukung proses belajar mengajar; menyediakan berbagai bahan/alat pendukung proses belajar mengajar; menyiapkan sistem administrasi kepegawaian; membangun sistem, proses dan mekanisme belajar mengajar; penyediaan anggaran; dan berbagai upaya lainnya. Secara teoretik semua upaya ini diyakini dapat mendorong kinerja lembaga pendidikan tinggi sehingga terwujud layanan pendidikan sesuai harapan masyarakat.

Dalam kenyataannya, belum tentu seperti itu. Terdapat aspek penting dan menentukan pencapaian kinerja organisasi, antara lain lembaga pendidikan tinggi, akan tetapi pentingnya kurang disadari sehingga luput dari perhatian, yaitu komitmen organisasi. Aspek komitmen organisasi tidak banyak disadari sebagai aspek utama yang menentukan kinerja suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuan. Komitmen organisasi berada di dalam pikiran dan hati setiap aparat suatu organisasi yang kemudian mendorongnya bekerja secara maksimal dengan menggunakan segenap sumberdaya organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Mewujudkan komitmen organisasi bukanlah perkara gampang. Berbeda dengan membangun gedung dan penyiapan berbagai infrastruktur lainnya. Setelah perencanaan ditetapkan, dana disiapkan, maka pembangunan berjalan. Lalu, jika semua berjalan sesuai rencana, beberapa waktu kemudian hal yang dibangun itu selesai, tampak secara nyata (tangible). Membangun komitmen organisasi tentu tidak sesederhana itu. Membangun atau mewujudkannya menjadi sulit, karena yang dibangun adalah sumberdaya manusia (SDM) yang merupakan inti penggerak roda organisasi. SDM yang memiliki komitmen organisasi dipastikan akan bekerja secara maksimal, berkinerja tinggi, menjayakan organisasinya. Berdasarkan telaah berbagai penelitian, para ahli menyimpulkan ada dua

konstruk yang teruji memberikan sumbangan terbesar terhadap hasil kerja dan keunggulan bersaing, yaitu komitmen organisasi dan perilaku organisasi (Luthans, 1996). Dengan demikian, komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai aspek penting untuk mewujudkan kinerja organisasi untuk selanjutnya menjadi aspek utama dalam menghadapi persaingan dengan organisasi lainnya.

Dewasa ini telah terjadi pergeseran daya saing organisasi. Setiap organisasi yang siap bertarung dalam persaingan nasional dan global tidak lagi bertumpu pada keunggulan faktor teknologi, regulasi maupun modal, akan tetapi menempatkan faktor sumber daya manusia yang memiliki komitmen organisasi tinggi sebagai sesuatu yang sangat menentukan. Mengapa komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai keunggulan daya saing? Sebab dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi dari sumber daya manusia maka organisasi akan mendapatkan keunggulan-keunggulan yang belum tentu dimiliki oleh organisasi lain. Pemangku kepentingan pada berbagai lembaga perguruan tinggi menyadari, untuk membangun komitmen organisasi yang tinggi dari sumber daya manusia terhadap organisasi, jauh lebih sulit dibandingkan dengan mendapatkan faktor keunggulan melalui teknologi maupun modal uang.

Komitmen organisasi menurut Gibson (1996), adalah lingkup identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap organisasinya. Pengertian ini berlaku secara umum, dalam artian berlaku bagi setiap pegawai pada suatu organisasi. Pengertian lainnya mengenai komitmen organisasi dikemukakan oleh Porter dan Smith dalam Steers (1977). Menurutnya, komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara pekerjaan dan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen yang tinggi baik dilihat dari keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, maupun kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan Organisasi.

Dari berbagai definisi komitmen organisasi yang ada atau setidaknya dari dua definisi yang dikemukakan di atas dapat dikemukakan, komitmen organisasi sesungguhnya menyangkut:

keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;

keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan

keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan

sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Bagaimana mewujudkan komitmen organisasi sebagaimana dimaksud pengertian di atas? Uraian teoretik berikut mungkin dapat menjawabnya.

## **METODE**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kajian pustaka/literatur. Dengan menganalisis dan mengkomparasikan beberapa teori dan konsep terkait.

## **HASIL DAN DISKUSI**

### **Mewujudkan Komitmen Organisasi**

Mewujudkan komitmen organisasi, dalam artian membangun komitmen organisasi yang mampu membawa organisasi ke tujuan yang diharapkan dan menempatkan organisasi mampu bersaing di aras global dan domestik, bukanlah perkara gampang. Sungguhpun begitu tidak berarti hal itu tidak dapat dicapai. Kuncinya, jika setiap pemimpin dan anggota organisasi menyadari tentang pentingnya komitmen organisasi, maka sesungguhnya hal itu dapat diwujudkan dalam tempo yang tidak terlalu lama. Uraian berikut memaparkan dua pendapat pakar tentang cara atau kiat mewujudkan komitmen organisasi.

#### **1. Bass dan Riggio: Mewujudkan Komitmen Organisasi, Loyalitas, dan Kepuasan Bawahan Melalui Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Riggio (2006) sepakat, untuk mewujudkan komitmen organisasi, loyalitas, dan kepuasan bawahan dalam suatu organisasi diperlukan kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional. Menurutnya, berbagai hasil penelitian menunjukkan hal itu. Penjelasan mengenai hal tersebut dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006) dengan mengemukakan dinamika kepemimpinan dan komitmen (*dynamics of leadership and commitment*) serta kepemimpinan transformasional dan kepuasan bawahan (*transformational leadership and follower satisfaction*).

### **1.1. Dinamika Kepemimpinan dan Komitmen (*Dynamics of Leadership and Commitment*)**

Komitmen organisasi dalam kepemimpinan transformasional adalah suatu hal yang penting untuk selanjutnya komitmen tersebut menghasilkan motivasi dan loyalitas utuh untuk tercapainya visi dan tujuan organisasi. Loyalitas anggota organisasi sangat penting artinya, sebab melalui loyalitas inilah setiap anggota organisasi termotivasi untuk bekerja secara baik yang pada akhirnya tercapai kinerja organisasi sebagaimana yang diharapkan. Organisasi militer dapat dijadikan sebagai contoh yang baik mengenai komitmen organisasi, penerapan loyalitas dan motivasi ini. Bagaimana mewujudkan hal itu? Bass dan Riggio memaparkan beberapa hal sebagai berikut.

#### **a. Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi**

Setiap komponen kepemimpinan transformasional dapat membentuk komitmen dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh ideal (*idealized influence*), satu dari empat komponen kepemimpinan transformasional misalnya, dalam prakteknya menyebabkan anggota organisasi (bawahan) berusaha meniru apapun yang diperbuat oleh pemimpin, antara lain menyangkut: tujuan, kepentingan, dan berbagai nilai yang dianut. Jika hal ini dapat dilaksanakan secara baik oleh pemimpin, maka anggota organisasi dapat dipastikan memiliki komitmen yang pada akhirnya dengan mudah diarahkan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi.

Pemimpin transformasional menjadikan motivasi sebagai inspirasi untuk membangun komitmen emosional dalam upaya mencapai misi, visi, dan tujuan organisasi. Pemimpin transformasional berupaya membangun dan mendorong nilai, kepercayaan, dan tanggung jawab anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin transformasional dengan inspirasi dan motivasi yang ada padanya berupaya melengkapi anggota organisasi dengan nilai-nilai moral pada setiap pelaksanaan tugas.

Komitmen organisasi juga dibangun melalui serangkaian usaha untuk mendorong anggota organisasi bekerja secara baik secara individu akan tetapi untuk kepentingan kelompok dan organisasi, sehingga visi dan tujuan organisasi dapat dicapai. Keberhasilan yang dilakukan yang dimulai secara

individu tersebut akan menimbulkan kepuasan dan sensasi tersendiri yang sulit digambarkan. Banyak individu anggota organisasi yang memandang kepuasan seperti ini lebih penting dari sekadar mendapatkan gaji dan pendapatan yang memadai, sungguhpun hal itu juga penting. Kepuasan atas kinerja atau capaian kerja secara individu itu akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Demikian pula halnya dengan hasil kerja dalam kelompok dan pada akhirnya dicapai hasil kerja organisasi dapat dipandang sebagai keberhasilan bersama. Keberhasilan bersama ini juga akan menimbulkan semangat corps (*esprit de corps* – contoh militer) yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Pendekatan Kharismatik-Inspirational (A Charismatic-Inspirational Approach)**

Kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan yang efektif, menggunakan beberapa pendekatan, antara lain pendekatan kharismatik-inspirational. Pendekatan ini menginspirasi para pemimpin transformasional dalam menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai visi dan tujuan organisasi. Seperti diketahui kepemimpinan kharismatik menekankan pada penggerakan anggota organisasi yang sangat bergantung pada pimpinan. Pemimpin dipandang sebagai pihak utama dalam memberikan bimbingan dan selanjutnya menginspirasi para pengikutnya. Menurut Robbins dan Judge (2008), para pemimpin kharismatik mengemukakan visi yang oleh para pengikutnya dipandang sebagai sesuatu yang memberikan nuansa kontinuitas yang menghubungkan keadaan saat ini dengan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Visi ini oleh pemimpin selanjutnya disosialisasikan oleh pemimpin sedemikian rupa sehingga benar-benar tertanam dibenak para pengikut sebagai tujuan organisasi yang harus dicapai. Menyatakan dan mengkomunikasikan visi dalam pandangan kepemimpinan kharismatik tidaklah cukup. Visi tersebut perlu menanamkan pula ekseptasi terhadap visi sebagai tujuan organisasi yang harus dicapai dan meyakinkan kepada pengikut (bawahan) bahwa hal itu dapat dicapai. Untuk mencapai visi tersebut

pemimpin tidak hanya berhenti pada kata-kata akan tetapi juga memberikan keteladanan berupa tindakan nyata, memberikan contoh mengenai nilai-nilai baru, dan seterusnya. Semua ini menginspirasi kepemimpinan transformasional dan melaksanakannya dalam upaya mencapai dan mengarahkan bawahan untuk secara bersama mencapai visi dan tujuan organisasi.

#### **c. Kepemimpinan Transformasional yang Autentik dan Komitmen Pengikut (Authentic Transformational Leadership and Follower Commitment)**

Kepemimpinan transformasional yang autentik maksudnya, pemimpin berupaya memberi gambaran mengenai ideologi organisasi yang baik untuk masa depan bukan hanya di sisi pemimpin, tetapi juga bagi pengikut. Dalam konteks ini seorang pemimpin transformasional berbicara dengan menggunakan bahasa yang universal, khususnya mengenai persaudaraan kepada para pengikutnya. Pemimpin transformasional mendorong dan mengembangkan pengikutnya secara intelektual. Dalam kondisi seperti ini komitmen pengikut dapat dibangun.

Dalam kepemimpinan transformasional, komitmen tidak dibangun atas paksaan yang menghasilkan ketakutan. Sebab diyakini penciptaan komitmen pengikut dengan cara itu bersifat sementara, dalam artian sepanjang pemimpin dapat terus memicu ketakutan, maka komitmen pengikut masih tetap ada. Komitmen yang dipaksakan juga dapat memicu permusuhan dan reaksi yang berlebihan (*over reaction*) dibelakang hari.

Untuk mencapai komitmen dalam kepemimpinan transformasional yang autentik, dilakukan dengan cara membangun komitmen kolektif yang dimulai dari komitmen pribadi yang mengandung harga diri. Artinya siapapun didalam organisasi perlu mewujudkan komitmen itu disebabkan komitmen tersebut menyangkut harga diri. Beberapa penelitian membuktikan penerapan kepemimpinan transformasional yang menerapkan kombinasi kharisma dan pertimbangan individual menyebabkan para pengikut (bawahan) memiliki konsep diri yang juga dapat dihubungkan dan dimanfaatkan untuk pengembangan organisasi. Para pengikut terdorong untuk membangun identitas kolektif dan efisiensi kolektif. Mereka berupaya

untuk senantiasa menjaga konsistensi antara tindakan sebagai anggota organisasi dan konsep diri mereka sebagai pribadi. Sebagai akibatnya mereka lebih berkomitmen untuk menjalankan peran yang baik di dalam organisasi. Dengan kata lain peran dan identitas diri berjalan secara seiring dan dapat dipandang sebagai sesuatu yang cenderung menyatu.

## **1.2. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Pengikut-Bawahan (Transformational Leadership and Follower Satisfaction)**

Dalam bahasan ini Bass dan Riggio mengemukakan beberapa hal untuk mewujudkan kepuasan bawahan (yang disebutnya sebagai pengikut), antara lain: the role of trust, the role of empowerment and efficacy, dan the role of emotions. Uraian ringkas mengenai hal tersebut dikemukakan sebagai berikut.

### **a. The Role of Trust (Peran Kepercayaan)**

Pemimpin transformasional dipercayai oleh pengikutnya, karena pemimpin berupaya mempertahankan integritas dan dedikasinya dengan cara bersikap adil dalam memperlakukan para pengikutnya dan berupaya memberdayakan mereka. Dalam konteks ini pemimpin tidak segan-segan mengambil beban kerja yang lebih berat dari bawahan, sebagaimana ditunjukkan oleh Mahatma Gandhi. Dalam hal ini Gandhi menunjukkan gaya hidup yang rela menderita untuk membebaskan pengikutnya dari kooptasi penjajah sekaligus memberikan teladan bagaimana berjuang tanpa kekerasan. Beberapa usahawan terkenal seperti Chrysler Lee, Iacocca, dan Apple's Seteve Jobs, pernah rela digaji \$ 1 pertahun untuk menyelamatkan perusahaannya dari kebangkrutan. Upaya ini segera diikuti oleh para bawahannya yang juga rela digaji kecil untuk menyelamatkan perusahaan. Hal semacam ini adalah tauladan yang diperlihatkan oleh para pemimpin transformasional yang pada akhirnya melahirkan kepercayaan yang tinggi dari para pengikut.

Kepercayaan dan keadilan yang dipraktekkan oleh para pemimpin transformasional menurut beberapa penelitian terbukti sangat ampuh membangun kepercayaan pengikut terhadap pemimpinnya. Hal ini tentu baik untuk pengembangan dan perkembangan organisasi.

### **b. The Role of Empowerment and Efficacy (Peran Pemberdayaan dan Keberhasilan)**

Salah satu ciri khas dari kepemimpinan transformasional adalah komitmennya untuk memberdayakan pengikutnya dalam bentuk melakukan pekerjaan secara otonom, mandiri, dan kreatif yang menyebabkan para pengikut merasa bekerja lebih efisien. Hal ini kemudian berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan terhadap beberapa perusahaan di Korea Selatan dan China, menunjukkan hal itu. Temuan lainnya dalam penelitian tersebut, adalah melalui pemberdayaan yang dilakukan oleh pemimpin terbukti dapat pula meningkatkan komitmen para pengikut dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

### **c. The Role of Emotions (Peran Emosi)**

Kepemimpinan transformasional secara intrinsik mengelola emosi, termasuk mampu membangkitkan emosi dan reaksi emosional para pengikutnya dalam konteks yang baik bagi pengembangan, perkembangan, dan kinerja organisasi. Pemimpin transformasional mampu mempengaruhi semua itu untuk mendorong pengikutnya bekerja sesuai dengan kepentingan organisasi.

Pemimpin transformasional mampu menciptakan iklim kerja sedemikian rupa yang dapat memicu kepuasan kerja di mana hal ini menyangkut juga emosi para pengikut. Dengan demikian kepemimpinan transformasional mampu mengatasi dampak negatif dari emosi berlebihan yang dapat saja memunculkan rasa frustrasi para pengikut. Melalui komunikasi yang efektif antara pemimpin dan pengikut pengelolaan emosi pengikut dilakukan oleh pemimpin. Melalui komunikasi itu pemimpin mengemukakan akseptasinya yang tinggi kepada para bawahan untuk bekerja secara maksimal dalam upaya mencapai visi dan tujuan organisasi. Dengan menggunakan kharisma sebagai inspirasi, pemimpin transformasional mengelola stress pengikut yang berada dalam keadaan krisis sebagai akibat sesuatu hal di dalam organisasi. Pemimpin transformasional yang diinspirasi oleh kepemimpinan kharismatik menunjukkan keberaniannya mengajukan solusi

radikal dalam penanganan stress dari krisis tersebut. Salah satu indikator kepemimpinan transformasional yaitu Pertimbangan Individu (Individualized Consideration or Individualized Attention) yang dimana seorang pemimpin senantiasa mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan bawahan dan masyarakatnya demi perkembangan dan peningkatan keberhasilan sebuah program (Samad & Hardi, 2019)

Atas dasar rangkaian uraian yang dikemukakan di atas dapat dikemukakan, pemimpin transformasional mampu membangun bawahan yang kuat, memiliki komitmen, dan loyalitas yang dapat dibanggakan. Pemimpin seperti ini mampu membangun kepercayaan dan mempromosikan pengikutnya, memberinya harga diri, dan membentuknya menjadi pekerja yang efisien. Semua itu sangat menentukan kejayaan organisasi, yakni solid ke dalam dan dalam konteks dunia luar mampu bersaing dengan organisasi lainnya dalam kondisi dan keadaan apapun.

## **2. Dessler: Roda Komitmen (The Commitment Wheel)**

Mewujudkan komitmen organisasi, bukanlah perkara mudah. Akan tetapi harus tetap diupayakan, oleh karena komitmen organisasi merupakan salah satu keunggulan kompetitif suatu organisasi, tak terkecuali lembaga perguruan tinggi, dalam menapaki aktifitasnya sebagai penyedia layanan pendidikan tinggi bagi masyarakat. Persaingan di sector ini dewasa ini, sungguh keras. Lembaga perguruan tinggi yang berkinerja baik, dalam artian mampu menyediakan layanan pendidikan yang baik akan dilirik oleh masyarakat. Sebaliknya yang bekerja asal-asalan akan ditinggalkan. Dessler (1993) menawarkan solusi untuk mewujudkan komitmen pada suatu organisasi. Solusi itu disebutnya sebagai The Commitment Wheel (Roda Komitmen).

Dessler menggambarkan terdapat beberapa hal yang harus dibenahi sebagai upaya mewujudkan komitmen organisasi, dijelaskan pada uraian berikut.

### **2.1. Lingkaran Inti**

Sebagaimana namanya, lingkaran inti digambarkan Dessler, adalah lingkaran paling dalam yang mula-mula harus dibenahi. Hal yang dimaksud adalah perlunya perhatian, terutama pemimpin,

mengenai nilai-nilai kemanusiaan (people first value). Ini berarti komitmen organisasi sejatinya dibangun dengan dasar nilai-nilai kemanusiaan yang ditujukan kepada semua individu yang menjadi anggota organisasi. Setiap individu yang menjadi pegawai di organisasi itu mestinya dipandang sebagai manusia secara utuh, dalam artian tidak sekadar dipandang sebagai alat (faktor) produksi sebagaimana galibnya mesin. Pemimpin organisasi mestinya memiliki keyakinan, manusia yang bekerja diorganisasi itu merupakan faktor utama yang menentukan mati-hidupnya organisasi. Untuk kepentingan memanusiaikan pegawai, beberapa hal perlu diperhatikan sebagai berikut :

#### **a. Memahami keinginan pegawai**

Organisasi dan pegawai mestinya saling memahami orientasi dan tujuan. Maksudnya organisasi sejatinya memahami secara mendalam apa yang menjadi orientasi dan tujuan pegawai bekerja diorganisasi tersebut. Sebaliknya juga seperti itu, setiap pegawai mestinya memahami secara baik apa yang menjadi orientasi dan tujuan dari organisasi. Jika hal ini dapat dilakukan, maka organisasi yang diwakili oleh pemimpin pada level apapun diorganisasi itu memiliki kesatuan langkah dengan pegawai, sehingga kedua belah pihak memiliki kesamaan gerak dan tujuan di dalam organisasi.

#### **b. Menyatakan hak dan kewajiban secara tertulis**

Baik organisasi, dalam hal ini diwakili oleh pemimpin pada semua level, dengan pegawai masing-masing menuliskan hak dan kewajibannya dalam konteks nilai-nilai kemanusiaan sebagai aparat organisasi. Hal-hal tertulis itu perlu disepakati untuk kemudian dibunyikan dalam bentuk motto, semboyan, pedoman-pedoman, peraturan-peraturan, di mana semua itu nantinya menjadi penuntun dan penyemangat dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi.

#### **c. Mempekerjakan, mengaktifkan, mengindoktrinasi menyangkut nilai-nilai kemanusiaan**

Dalam hal ini organisasi hanya mempekerjakan pegawai yang diyakini mampu mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan. Sebab mereka yang menghargai nilai-nilai kemanusiaan itu

saja yang memiliki rasa dan etika organisasi sedemikian rupa sehingga mereka selalu mengejar prestasi dan kinerja maksimal di dalam organisasi. Selanjutnya organisasi menanamkan dan terus menerus memperbaharui pemahaman-pemahaman mengenai nilai-nilai kemanusiaan itu sebagaimana yang berlaku di dalam organisasi.

#### **d. Melaksanakan yang telah tertulis**

Berbagai hal yang telah tertulis menyangkut hak dan kewajiban di dalam organisasi oleh pemimpin dan pegawai diwujudkan di dalam realitas sehari-hari. Hak-hak individu pegawai menyangkut harkatnya sebagai manusia mestinya menjadi salah satu focus perhatian organisasi. Mengingat kesepakatan tertulis sudah ada, maka system reward dan punishment juga harus dijalankan oleh organisasi, karena berlakunya dua hal itu merupakan bagian dari nilai-nilai kemanusiaan.

### **2.2. Lingkaran Lapis Kedua**

Mewujudkan komitmen organisasi pada tahapan lingkaran kedua ini, menurut Dessler beberapa hal perlu diperhatikan sebagai berikut.

#### **a. Komunikasi dua arah**

Komunikasi dua arah, khususnya antara pemimpin pada semua level di dalam organisasi dengan para pegawai, secara timbal balik, sangat diperlukan. Agar komunikasi dua arah ini dapat terwujud, diperlukan system dan mekanisme komunikasi yang diatur dan dikembangkan di dalam organisasi. Pengaturan ini penting agar komunikasi berlangsung tidak semrawut, seenaknya, menyebabkan organisasi kehilangan wibawa. Bentuk-bentuk arena komunikasi itu biasanya, antara lain: rapat-rapat resmi, pertemuan formal dan informal, surat menyurat, maupun komunikasi dengan menggunakan media seperti: media audio visual, meeting jarak jauh, ataupun penggunaan perangkat IT lainnya.

#### **b. Kesatuan (Communion)**

Pemimpin dan semua pegawai mestinya mampu menyelaraskan dan menyatukan antara kepentingannya sebagai individu dengan kepentingan organisasi. Pemimpin, pada semua level, di dalam organisasi adalah pihak yang paling bertanggungjawab terhadap penyatuan kepentingan ini, melalui berbagai upaya. Dengan demikian hasil yang segera dirasakan dalam konteks communion ini

adalah setiap individu di dalam organisasi merasa sebagai bagian dari organisasi, bahkan merasa memiliki organisasi itu, sehingga mereka mau secara all out berjuang untuk pencapaian tujuan dan kejayaan organisasi.

#### **c. Mediasi transedental (Transcendental mediation)**

Mediasi transedental dalam konteks ini, adalah organisasi membangun komitmen organisasi melalui penetapan visi dan misi. Penetapan ini membawa setiap pegawai di dalam organisasi mengetahui dan memahami hal yang akan dikembangkan dan tujuan yang hendak dicapai dan bagaimana cara mencapainya, dan setiap individu mengerjakan apa, di mana, kapan dan seterusnya. Visi dan misi ini seyogyanya dikembangkan dan dikerjakan secara konsisten sehingga menjadi pedoman dan pegangan bagi setiap pegawai.

### **2.3. Lingkaran Lapis Ketiga**

Lingkaran lapis ketiga ini merupakan tahapan yang mesti diperhatikan di dalam organisasi untuk membangun komitmen organisasi, terdiri atas upaya sebagai berikut.

#### **a. Individu bekerja atas dasar nilai (Value-Based Hiring)**

Pemimpin harus meyakini setiap pegawai bekerja tidak saja didasarkan atas keterampilan, kompetensi, dan latar belakang pendidikannya, akan tetapi lebih dari itu setiap pegawai diharapkan dipekerjakan atas pertimbangan nilai-nilai, sikap, dan mental, serta komitmen tinggi. Sebab tidak jarang terdapat pegawai yang memiliki kecakapan dan kompetensi prima, akan tetapi bekerja tanpa dipandu oleh nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi, sikap, mental, dan etika, akibatnya hasil kerjanya sulit dipertanggung-jawabkan. Bahkan tidak jarang pekerja seperti ini terlibat penyalahgunaan wewenang, korupsi, dan perbuatan tidak terpuji lainnya. Hal seperti ini jelas merusak organisasi, corps di dalam organisasi, selain rusaknya individu itu tentu saja.

#### **b. Jaminan keamanan (Securitizing)**

Dalam hal ini organisasi mestinya mampu menyediakan rasa aman (keamanan) dan harapan-harapan di masa mendatang bagi setiap pegawai. Dalam konteks ini organisasi mesti menyediakan jaminan rasa aman secara fisik di kantor, jaminan

kesehatan, jaminan hari tua (pensiun) dan lain sebagainya. Semua itu dapat mengkatrol komitmen kerja karena setiap pegawai merasakan adanya suasana hari ini dan di masa depan yang kondusif. Dalam hal ini pegawai akan bekerja secara maksimal sesuai dengan Tupoksinya. Ini salah satu hal yang membangun terwujudnya komitmen organisasi.

### **c. Pemberian imbalan yang ketat (Hard-size reward)**

Imbalan, berupa gaji dan insentif lainnya, yang diberikan oleh organisasi kepada setiap pegawai sejatinya sesuai dengan pengorbanan dan kerja keras yang telah diberikan. Pemberian imbalan yang diberikan kepada setiap pegawai tanpa ukuran seperti itu akan menyebabkan timbulnya kecemburuan antar pegawai. Jelas hal tersebut sangat berpengaruh terhadap komitmen setiap individu untuk mewujudkan komitmen organisasi. Pegawai pekerja keras, inovatif dan berkorban besar bagi kelangsungan hidup organisasi mestinya mendapatkan apresiasi yang tinggi. Salah satu bentuknya, adalah dalam hal pemberian imbalan itu.

### **2.4. Lingkaran Lapis Keempat**

Lingkaran atau tahapan ini, Dessler menganjurkan tentang pentingnya organisasi memperhatikan Aktualisasi (actualizing) diri setiap pegawai. Organisasi, dalam hal ini diwakili oleh pemimpin, harus mampu meyakinkan setiap pegawai, mereka memiliki kesamaan dan kesempatan untuk mengaktualisasikan kemampuan, keahlian, dan kompetensinya dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Demikian pula dengan promosi sepanjang karier setiap pegawai menjadi perhatian pemimpin. Ukurannya adalah pegawai yang mumpuni di bidangnya disertai dengan terpenuhinya berbagai syarat yang diperlukan oleh organisasi, maka pegawai itu berhak mendapatkan promosi. Hal ini tentu saja memberikan jaminan kepada setiap pegawai mengenai masa depan kariernya. Hal itu berimplikasi pada motivasi mereka bekerja secara keras dan konsisten karena ada jaminan itu. Tentu saja hal seperti ini menjadi salah satu aspek yang dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Selanjutnya untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, dan kompetensi setiap pegawai, organisasi secara berkala melakukan pelatihan dan berbagai

bentuk-bentuk peningkatan kemampuan kerja pegawai. Hal ini penting sebagai upaya untuk terus menerus memelihara dan meningkatkan kemampuan kerja dan keahlian pegawai untuk kemudian diaktualisasikannya di medan kerja masing-masing.

### **KESIMPULAN**

Dua pendapat pakar yang diajukan di dalam tulisan ini sebagai bahan untuk mewujudkan komitmen organisasi, kiranya menarik disimak, dihayati untuk kemudian diimplementasikan di dalam organisasi, terutama birokrasi negara. Dapat disimpulkan komitmen organisasi hanya dapat terwujud jika pemimpin dan pihak yang dipimpin (pegawai) dapat bekerja secara harmonis pada sebuah iklim organisasi yang kondusif melalui nilai-nilai budaya organisasi yang berpihak pada semua elemen organisasi. Selanjutnya, dalam konteks ini, komunikasi dua arah dapat dibangun karena iklim organisasi memungkinkan hal itu terjadi. Muara dari semuanya adalah, pemimpin memuliakan bawahan dan bawahan memuliakan pemimpin dengan dipandu oleh nilai-nilai budaya yang berlaku pada organisasi itu.

### **REFERENSI**

#### **BUKU:**

- Bass, Bernard M., Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Second Edition. New Jersey: Kravis Leadership Institute Claremont McKenna College, Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, Gary. 1993. *Winning Commitment : How to Build and Keep a Competitive Workforce*, Singapore: Mcgraw Hill
- Gibson, J.L. at. All. 1996 , *Organization Behavior : Structure and Processes*, (8th ed), USA: Business Publication, Inc.
- Luthans, F., 1996. *Organizational Behavior*. 7th Edition, New York: McGraw Hill International.
- Steers, R.M. 1977. *Antecedents and outcomes of Organizational Commitment*, *Administrative Science Quarterly*.

#### **JOURNAL:**

- Samad, M. A., & Hardi, R. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Walikota Makassar ( 2014-2019 )* pada Program Makassar Tidak Rantasa ( MTR ), 5(1), 46-50.



