

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN UNTUK MENGEFEKTIFKAN ORGANISASI

Oleh :
Zumaeroh

Abstract:

Style leadership supporting the employees activities of suited for applied. Employees very put expectation to leader able to guide, motivating, and can the leadership style to transform of charismatic. Style leadership of transformational express a leader owning ability which was could master the employees of can motivate to put hand to difficult target and at urgent importance. Leader train employees to make preparation before the executing of him, giving training for the skill of employees before Leader train employees to make preparation before doing their job, give training to improve employees ability first then do their new job. Leader give spirit to employees when do their daily job as arrange meetings, external meeting or internal ones. In daily, employees usually admire each other and supporting employees to think and wish could do their job better. The result of leadership style could push their employees with propose to giving plan of development future self-management. In organizational manners, commitment perform as construct which could be a red line between employees and organization. Commitment playing role which significantly explained employees intensity to quit their job and another manners. Commitment is social willingness to give enforcement and loyalty to social system, and anothers link to social relationship and could express themselves. Commitment have to build within individual attitude to their members. So their commitment in fundamentally is a moment when individu is much attractive to propose, values and target of work.

Keyword: Leadership, Transformational leadership, Employment comm

PENDAHULUAN

Waktu berubah, lebih cepat dari apa yang dapat kita bayangkan. Pengetahuan dan praktek kita tentang kepemimpinan harus mampu mengakomodasi dirinya sendiri terhadap perubahan ini, jika mereka tidak mau tertinggal dibelakang. Tuntutan bisnis saat ini adalah kecepatan dan kualitas yang berarti bahwa eksekutif harus mencoba bekerja lebih keras dan bekerja lebih lama untuk mendapatkan hasil yang tidak hanya semata mata

ditujukan untuk bertahan dari pesaingnya tetapi juga menghancurkan mereka. Apa arti pendekatan ini bagi bisnis untuk kepemimpinan hanya dapat ditebak tetapi kita dapat mengatakan hal tersebut bila kita berbicara tentang kepemimpinan bisnis saat ini, bukan apa yang dulu-dulu dilakukan.

Dengan perubahan seperti ini maka muncul kebutuhan akan suatu bentuk kepemimpinan yang lebih strategis. Fokus telah bergeser dari CEO manajer lini menjadi CEO yang bersifat

penasehat konsultatif, perencana strategis, dan fasilitator. Paper ini mengeksplorasi elemen elemen perhatian, visi, model peran dan team pembentukan kepemimpinan melalui kepemimpinan transaksional-transformasional yang pertama diartikulasikan oleh Burns (1978) dan kemudian dimodifikasi oleh Bass (1985a, b) dan Bass serta Avolio (1990a, b, 1991). Paper ini memberikan beberapa kontribusi pada literatur dalam arti, apa yang dilakukan pemimpin, suatu perbedaan bagi manajer (Hades, 19986, 1990, Mintzberg, 19973; Willmont 19984, 1987, 1996)

Ralph mengatakan bahwa kepemimpinan akan berjalan dengan baik jika pemimpin dan karyawan sepakat ke mana mereka akan pergi dan mekanisme serta strategi yang diperlukan untuk sampai kesana. Saat Ray Smith, CEO Bell Atlantic memberikan sambutan pada konferensi di Universitas Princeton ia memberikan visinya tentang kepemimpinan tipe baru yang muncul di perusahaan AS. Smith menyatakannya : *..... suatu dialogsuatu ikatan intelektual yang sebenarnya dengan orang orang yang menghasilkan barang dan kontrak sosial baru ... suatu komitmen moral pada karyawan kita bahwa kita akan menjadi partner mereka dalam mengalokasikan sumber daya perusahaan dan merealisasikan visi perusahaan.*

Di sini Smith secara jelas memamparkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Ikatan antara kepemimpinan visioner dan daya tariknya pada satu inti nilai bersama diantara manajemen dan pekerja nampak jelas dalam arahan Smith tersebut.

Menyetujui arahan perusahaan dan cara untuk mencapai ke sana

tergantung pada kepemimpinan yang baik dan nilai inti awalnya. Jika nilai manajemen menyimpang secara signifikan dari para pekerja, maka keberhasilan kepemimpinan secara definisi akan tidak mungkin untuk dicapai. Sehingga kepemimpinan adalah tentang keselarasan, pemahaman dan perubahan.

Dalam kehidupan sehari-hari antar karyawan terbiasa saling memuji satu sama lain dan mendorong karyawan untuk terbiasa berpikir dan berharap akan mampu melakukan pekerjaan yang lebih baik. Hasil gaya kepemimpinannya mampu mendorong para karyawan untuk dapat menetapkan tujuan organisasi dan menilai tingkat kinerja para karyawan dengan tujuan untuk rencana pengembangan manajemen diri selanjutnya. Gaya kepemimpinan yang mendukung aktivitas karyawan, cocok untuk diterapkan. Karyawan sangat menaruh harapan terhadap pemimpin yang dapat membimbing, memotivasi, dan dapat mentransformasi gaya kepemimpinannya yang karismatik.

Pemimpin harus mampu mendorong karyawan untuk dapat berpikir dengan harapan dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Hal itu dilakukan agar karyawan menyadari dan menilai tingkat kinerja dengan tujuan untuk meningkatkan manajemen dirinya, dan menjadi loyal terhadap organisasi. Loyalitas dan keterbukaan karyawan kepada pimpinan mengarah pada kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan dalam rangka meningkatkan manajemen diri.

Perkembangan teori kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada efek yang beragam

terhadap karyawan untuk mencapai tujuan organisasi melalui taktik meningkatkan ketertarikan karyawan dengan cara menampilkan karakteristik perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Tujuannya adalah agar karyawan termotivasi menjadi percaya, kagum, hormat, setia kepada pemimpin serta dapat bekerja mandiri.

Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses gaya pemimpin untuk memotivasi karyawannya dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai yang lebih tinggi untuk mencapai visi dan misi organisasi yang merupakan dasar dalam membentuk kepercayaan karyawan dalam organisasi.

Bass (1985), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kepercayaan memiliki pengaruh langsung yang efektif antara pemimpin dengan para karyawannya. Yukl (2006) mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang memiliki kapabilitas kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat membangun kepercayaan karyawan kepada pemimpinnya. Podsakoff et al. (1990) mengemukakan bahwa secara tidak langsung, gaya kepemimpinan transformasional dimediasi oleh kepercayaan dari karyawannya untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Yukl (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau

kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak ke arah pencapaian sasaran. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan semata-mata terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin.

Fungsi Kepemimpinan

Pada hakikatnya, fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah : selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha untuk pencapaian tujuan, sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak luar, sebagai komunikator yang efektif, dan sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif serta netral.

Fungsi pokok pimpinan adalah memberikan kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan oleh anggotanya, mengawasi, mengendalikan dan menyalurkan perilaku anggota yang dipimpin, bertindak sebagai wakil kelompok dalam berhubungan dengan dunia luar.

Menurut Charles J Keating (dalam A. Mangunhardjana, 1990:10) menyatakan tugas/fungsi kepemimpinan berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informating*), mendukung (*supporting*), menilai (*evaluating*), menyimpulkan (*summering*).

Sedangkan Stephen P. Robbins (dalam Hudaya Pujaatmaka, 1996:428) mengatakan bahwa fungsi kepemimpinan meliputi : (1) *Directive Leadership leads to greater satisfaction*, (2) *Supportif Leadership*, (3) *Directive*

leadership to be perceived as redundant, (4) The more clear and the bureaucratic the formal authority relationship, (5) Directive Leadership will lead to higher employee, (6) Subordinates with an internal Locus of Control, (7) Subordinates with external locus of control, (8) Achievement-oriented leadership.

Berbagai pendapat para ahli tentang fungsi kepemimpinan dalam organisasi dapat disimpulkan bahwa fungsi pokok pemimpin adalah sebagai fungsi interpersonal, fungsi informasi dan sebagai fungsi pembuat/pengambil keputusan, fungsi instruktif, fungsi konsultatif, dan fungsi partisipatif.

Syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang Pemimpin

Menjadi seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam mengefektifkan organisasi, dan hal ini tidak bisa terjadi seketika, tetapi memerlukan waktu yang lama, dan pemimpin harus mempunyai ciri dan kecakapan yang secara umum hendaknya dimiliki oleh seorang pemimpin agar interaksi kelompok dapat berlangsung lancar dan produktif.

Menurutnya, ciri-ciri minimal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah: persepsi sosial, yaitu kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan-perasaan, sikap-sikap dan kebutuhan anggota kelompok, dan memiliki kestabilan emosi. Sedangkan Syarat-syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kecerdasan tinggi, dapat melihat aspek sosial yang baik. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mempunyai wawasan yang jauh dan luas agar ruang gerak dan aktifitas organisasinya dapat berjalan secara terbuka, luwes dan dalam

memilih kebijaksanaan berdasarkan referensi yang kuat.

2. Memiliki keseimbangan dan kematangan emosi.
3. Percaya diri, seorang pemimpin harus mempunyai keyakinan terhadap diri sendiri yang kuat.
4. Berkemampuan untuk mempengaruhi orang lain.
5. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar.

Berdasarkan syarat-syarat yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin itu adalah: pemimpin itu haruslah orang yang mempunyai pengaruh, mempunyai pengetahuan dan wawasan yang luas, mempunyai kepribadian yang matang dan kecerdasan emosi yang baik, serta mempunyai rasa percaya diri yang tinggi.

Kepemimpinan harus dapat menciptakan kinerja yang baik sebagaimana yang diharapkan, maka pemimpin harus pandai memainkan perannya sebagai katalisator dalam organisasi sehingga dengan sendirinya akan tercipta suasana kerja yang baik. Begitu pentingnya kepemimpinan dalam organisasi, maka banyak peneliti yang mengungkap ini, seperti penelitian yang dilakukan oleh Judge dan Bono (2000) menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen.

Berdasarkan penelitian yang ada pengaruh kepemimpinan bukan saja terhadap komitmen kerja tapi juga dapat mengubah budaya organisasi dalam suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Yukl (1998) bahwa pemimpin dapat mengubah budaya organisasi dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi

manajemen untuk mencapai sasaran organisasi. Jadi pada dasarnya pemimpin dapat menyadari atau meminimalkan kesenjangan yang terjadi dalam organisasi sehingga suasana kerja dapat tercipta dengan baik.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya semakin penting dalam dasawarsa akhir ini, dengan dilebarkannya rentang, didatarkan struktur, diperkenalkan tim-tim, dikurangnya formalisasi dan diberdayakan karyawan dalam organisasi. Makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan untuk menyatukan arah semua orang pada arah yang sama. Karena salah satu fungsi budaya organisasi adalah sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Jadi yang dirasakan mampu menantang dan membantuk budaya organisasi itu setidaknya adalah ada pada kekuasaan pemimpin dengan gaya dan perilakunya.

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Istilah kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Istilah transformasional berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Meski kajian mengenai gaya kepemimpinan transformasional tidak sepenuhnya baru, kebanyakan para penulis berkisar pada teori-teori lama, dengan menonjolkan beberapa gaya kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan demokratis, otoriter, demokratis semu, situasional dan lain-lain.

Keller (1992) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah suatu proses meningkatkan motivasi pemimpin dan karyawan untuk meningkatkan kesadaran karyawan dengan mendorong idealisme nilai moral, kebebasan, keadilan, kedamaian, keseimbangan, bukan berdasarkan pada sifat emosional, ketakutan, dan kecemburuan.

Bass (1999), mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai, suatu cara meningkatkan ketertarikan karyawannya terhadap organisasi. Karyawan menjadi termotivasi dan menjadi percaya, kagum, hormat serta setia kepada pemimpinnya. Meningkatnya usaha karyawan disebabkan memiliki motivasi kerja intrinsik yang mendorong untuk bekerja mandiri. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang efektif adalah menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu.

Tucker dan Lewis (2004) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang merumuskan dan memfasilitasi visi organisasi dan memberikan semangat untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara membimbing dan memberikan dorongan yang disetujui oleh karyawannya.

Pemimpin transformasional yang bagus menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memberikan semangat dan motivasi orang agar percaya dan mengikuti teladannya. Akan tetapi, juga ada bahaya potensial yang berasal dari pengaruh yang kuat dari pemimpin transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses yang memotivasi orang dengan menarik cita-cita dan nilai

moral yang lebih tinggi, mendefinisikan dan mengartikulasikan visi masa depan dan membentuk basis kredibilitas. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional berdasarkan pada standar birokrasi dan organisasi.

Perbedaan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat di definisikan dengan menyebut gaya transformasional sebagai pemimpin inovasi dan gaya transaksional sebagai manajer perencanaan dan kebijakan. Pandangan lain adalah bahwa gaya transformasional menciptakan jalur baru dalam sebuah organisasi, sementara gaya transaksional tergantung pada struktur yang ada. Sedangkan gaya transaksional menggunakan kekuasaan dan kewenangan yang telah ada pada organisasi, pemimpin transformasional memotivasi orang untuk bekerja demi tujuan baru yang lebih besar dan menciptakan perubahan. Kepemimpinan transaksional sebaiknya berada pada jaringan kekuasaan; akan tetapi, kepemimpinan transformasional memberikan motivasi yang lebih tinggi dan menambahkan kualitas hidup pada orang dan organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan karakteristik yang menghasilkan tenaga yang memicu perubahan baru bagi organisasi, yang tidak dapat di hasilkan manajemen transaksional.

Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1996) menggambarkan bahwa pemimpin transformasional pada tahap tengah memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian

terhadap individu. Pillai (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik faktor-faktor penting, yaitu menampilkan karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu.

Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Faktor kepemimpinan transformasional merupakan kesatuan yang saling tergantung (*interdependence*) untuk membangun visi organisasi.

Bass dan Avolio (1996), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan perilaku karismatik : mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya, kepercayaan kepada yang lain, menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya, menampilkan standar moral yang tinggi membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya, menjadi model pada pengikutnya.
2. Memunculkan motivasi inspirasional : mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi, memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar, percaya diri, meningkatkan optimism, semangat kelompok, antusias.
3. Memberikan stimulasi intelektual : menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif,

kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi, membuat kembali kerangka permasalahan, mendekati pengikut dengan cara baru.

4. Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu : memberikan perhatian secara personal pada semua individu, membuat semua individu merasa dihargai, mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya.

Bass dan Steidlmeier (1998), mengidentifikasi faktor kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

1. Perilaku Karismatik (menyediakan visi, naluri tugas, kebanggaan, mendapatkan penghargaan, kepercayaan)
2. Motivasi inspirasional (komunikasi dengan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana).
3. Stimulasi Intelektual (mempromosikan kecerdasan, rasional, seni dalam menyelesaikan masalah)
4. Memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian pada individu (memberikan perhatian pribadi, memperlakukan karyawan satu demi satu, pelatihan).

KOMITMEN KERJA

Dalam perilaku keorganisasian, komitmen ditinjau sebagai kontrak yang menjadi pengikat antara karyawan dengan organisasi. Komitmen memainkan peran yang sangat berarti dalam menjelaskan intensitas karyawan seperti berhenti dari pekerjaan dan perilaku karyawan lainnya. Komitmen adalah keinginan perilaku sosial untuk memberikan tenaga dan loyalitas pada

sistem sosial, dan keterkaitan seseorang terhadap hubungan sosial dan dapat mengekspresikan dirinya.

Komitment harus dilandasi pada sikap individu yang menjadi anggotanya, jadi komitmen pada dasarnya merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik pada tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi tempat bekerja.

Para ahli berpendapat bahwa komitmen adalah sebagian penerimaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, keterlibatan secara psikologis dan loyalitas. Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lain. Karyawan yang berkomitmen tinggi, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif pada lembaganya, karyawan akan memiliki sikap membela organisasinya, berusaha untuk meningkatkan prestasi, serta memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Dengan kata lain komitmen karyawan terhadap organisasi adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong diri karyawan dalam mengambil keputusan. Karena itu komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan terhadap organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang berperan dalam pembentukan komitmen adalah faktor kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Berling & Fullagar menyatakan bahwa terdapat perbedaan komitmen antara pria dan wanita, dimana komitmen pria lebih besar dibandingkan dengan komitmen wanita.

Komitmen kerja mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar-menukar antara individu dengan

organisasi kerja. Individu meningkatkan dirinya dengan organisasi sebagai balasan atas gaji dan imbalan yang diterima, komitmen kerja yang timbul bukan sekedar loyalitas pasif, tapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Lebih lanjut komitmen kerja dapat didefinisikan melalui dua pendekatan :

1. **Behavioral Commitment.**

Behavioral Commitment adalah memandang komitmen kerja sebagai suatu perilaku bahwa karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi.

2. **Attitudinal Commitment.**

Attitudinal Commitment memandang komitmen kerja sebagai sikap karyawan mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi kerja dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Dari berbagai pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja adalah sebagai suatu peristiwa dimana individu sangat tertarik pada tujuan, nilai dan sasaran dari perusahaan tempat ia bekerja. Komitmen lebih dari sekedar keanggotaan karena meliputi sikap menyenangkan pihak perusahaan dan kesediaan untuk meningkatkan upaya tinggi bagi kepentingan organisasi demi memperlancar suatu tujuan.

Tipe-tipe Komitmen Kerja

Tipe-tipe komitmen kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. *Affective Commitment.* *Affective Commitment* adalah seseorang menjadi anggota organisasi karena ia menginginkan (*want to*), ini meliputi keadaan emosional dari karyawan

untuk menggabungkan diri, penyesuaian diri, dan berbaur langsung dalam organisasi.

2. *Continuance Commitment,* yaitu komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia merasa membutuhkan (*need to*)
3. *Normative Commitment,* yaitu seseorang menjadi anggota organisasi sebab ia merasa harus melakukan sesuatu (*ought to*), ini meliputi perasaan karyawan terhadap kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Adapun komitmen kerja mempunyai tiga macam bentuk, yaitu:

1. *Continuance Commitment,* merupakan dedikasi karyawan suatu perusahaan demi kelangsungan hidup suatu organisasi. Jika anggota telah berkorban untuk terlibat atau tetap menjadi karyawan dari suatu perusahaan, mereka akan lebih mencintai perusahaan tersebut.
2. *Cohesion Commitment,* merupakan suatu keterkaitan hubungan sosial dalam suatu perusahaan sebagai hasil dari teknik-teknik ataupun upacara yang dilakukan demi tercapainya kesatuan. Misalnya diadakannya orientasi bagi karyawan baru .
3. *Control Commitment,* merupakan keterkaitan para karyawan terhadap norma atau aturan suatu perusahaan yang membentuk perilaku kearah yang dikehendaki.

Berdasarkan tipe-tipe komitmen kerja di atas, maka dapat disimpulkan secara umum bahwa komitmen itu dapat dibagi menjadi tiga bagian yaitu: *Affective Commitment, Normative Commitment dan Continuance Commitment.*

Ketiga macam komitmen tersebut berhubungan erat satu dengan yang lainnya, sehingga organisasi sering menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan komitmen kerja pada karyawan.

Faktor-faktor Komitmen Kerja

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen kerja dari karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan. Menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja menjadi empat kategori yaitu:

1. Karakteristik personal (usia, masa kerja, motivasi berprestasi yang mempunyai hubungan positif dengan komitmen kerja. Didapatkan pula adanya pengaruh ras, jenis kelamin, dan kepuasan kerja. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja).
2. Karakteristik kerja (stres mempunyai hubungan negatif dengan komitmen kerja dan pemerdayaan pekerjaan, kejelasan tugas, kesesuaian peran, tantangan pekerjaan, kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan umpan balik yang berhubungan dengan komitmen kerja).
3. Karakteristik struktural (Komitment kerja berkorelasi positif dengan tingkat formalisasi, ketergantungan profesional, desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, jumlah andil yang ditanam karyawan fungsi kontrol dari perusahaan).
4. Pengalaman kerja (antara lain adalah tingkat sejauh mana karyawan merasakan sejumlah sikap positif

terhadap perusahaan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan bahwa perusahaan akan memeliharanya, merasakan adanya kepentingan pribadi antara diri karyawan dengan perusahaan dan sejauh mana harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya).

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN KERJA

Terjadinya komitmen kerja sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, karena tanpa kepemimpinan yang baik maka komitmen individu tidak dapat terintegrasi baik dengan tujuan organisasi. Komitmen bawahan lebih tinggi ketika pemimpinnya lebih transformasional.

Yukl, dkk (1998) menyatakan bahwa komitmen terjadi pada orang yang menyandarkan diri pada konsultasi, harapan kuat pada hal-hal yang masuk akal, dan munculnya insipasi dan tidak pada hal-hal yang bersifat tekanan. Meski seseorang tidak dapat memastikan bagaimana perilaku pemimpin berpengaruh pada efektifitas organisasi, tapi yang pasti bahwa komitmen bawahan merupakan bentuk balasan jasa.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja karyawan dikemukakan oleh Bass (1994), ditegaskan bahwa seorang pemimpin transformasional yang mempunyai nilai-nilai internal yang standar yang dapat diserap oleh pengikut/bawahan akan merubah sikap, kepercayaan dan tujuan yang akan dicapai. Perubahan itu merupakan wujud komitmen kerja bawahan pada nilai-nilai pimpinannya yang menyebabkan

berpengaruh pada bawahan melalui organisasi.

Berdasarkan dari pendapat ahli di atas dapat diketahui bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja merupakan suatu kesatuan yang saling mendukung dalam proses mencapai tujuan organisasi. Dengan sifat kepemimpinan transformasional yang memotivasi karyawan teladan akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi pada karyawan.

Praktek mendasar kepemimpinan teladan dibicarakan di atas, tertanam perilaku yang bisa berlaku sebagai landasan bagi pelajaran memimpin, yang disebut sebagai “Sepuluh Komitmen Kepemimpinan”, yang meliputi :

1. Mencari kesempatan yang menantang untuk mengubah, mengembangkan, membuat inovasi, dan meningkatkan.

Komitment Ke-1 :

- memperlakukan setiap tugas sebagai petualangan
- memperlakukan setiap tugas baru sebagai permulaan.
- mempertanyakan status Quo.
- menyeruh orang mencari gagasan
- memasukkan pengumpulan gagasan kedalam agenda.
- pergi keluar dan menemukan sesuatu yang perlu diperbaiki.
- menugaskan orang ke kesempatan
- memperbaharui kelompok.
- menambahkan petualangan dan kesenangan kepada pekerjaan setiap orang.

Pemimpin tidak harus mengubah sejarah, tetapi mereka harus membuat perubahan dalam bisnis seperti biasa. Perjuangan untuk

perubahan adalah sebuah petualangan. Menguji kemampuan dan keahlian. Mengeluarkan bakat yang terpendam. Lapangan latihan bagi kepemimpinan. Sementara tantangan perubahan sangat tangguh, juga akan merangsang dan menyenangkan. Supaya pemimpin mendapat yang terbaik dari dirinya sendiri dan orang lain, maka harus mendapatkan bahwa tugasnya secara instrinsik memberikan motivasi.

Pemimpin rasanya selalu hadir ketika ada pencarian kesempatan untuk memperkenalkan apa yang baru dan yang belum dicoba. Penelitian tentang produk dan inovasi proyek mengajarkan bahwa sebagian besar gagasan untuk peningkatan berasal dari orang lain, bukan dari pemimpin. Maka pemimpin menggunakan wawasan keluar, kemampuan seseorang memandang realita luar untuk menemukan gagasan yang bermanfaat ini bagi diri mereka sendiri. Penemuan ini membawa ke komitmen pertama dan kelangkah tindakan yang bisa diambil oleh pemimpin untuk memajukan dirinya dan orang lain sepanjang jalan setapak untuk menyelesaikan banyak hal yang luar biasa.

2. Mengambil les dan mempelajari keahlian baru.

Komitment Ke-2

- menetapkan eksperiment kecil
- membuatnya aman bagi orang lain untuk melakukan eksperiment
- menyingkirkan tindakan memadamkan kebakaran.
- bekerja bahkan dengan gagasan yang mula-mula kedengaran aneh
- menghargai pengambilan resiko

- melakukan debriefing tentang setiap kegagalan seperti setiap sukses.
- memberikan teladan pengambilan resiko.
- mendorong pemikiran kemungkinan.
- memaksimalkan kesempatan untuk pilihan.
- membuat jabatan dan pakaian resmi sebagai pilihan.

Melakukan eksperimen, mengambil resiko, dan belajar dari kesalahan yang menyertainya. Pemimpin adalah pelaku eksperimen: mereka melakukan eksperimen dengan cara pendekatan baru kepada masalah lama. Tugas kepemimpinan yang utama melibatkan pengenalan dan penyingkiran kekangan dan konvensi organisasi yang diberlakukan sendiri, yang menghambat inovasi dan kreatifitas. Namun inovasi selalu penuh resiko. Seseorang dapat membuat kesalahan ketika mencoba sesuatu yang baru pemimpin yang bijaksana menyadari kegagalan sebagai kenyataan yang diperlukan dalam kehidupan yang inovatif. Bukannya memberikan hukuman, mereka mendorongnya; bukannya berusaha menyalahkan, mereka memetik pelajaran dari kesalahan ini; bukan menambahkan peraturan, mereka mendorong kelenturan.

3. Membayangkan masa depan yang meningkatkan semangat dan memuliakan.

Komitmen Ke-3

- memikirkan lebih dulu masa lalu.
- menetapkan apa yang diinginkan.
- menulis artikel tentang bagaimana membuat perbedaan.

- menulis pernyataan wawasan singkat.
- bertindak berdasarkan intuisi.
- menguji pengandaian.
- menjadi pakar masa depan.
- berlatih dengan visualisasi dan pengukuhan.

Tugas pemimpin adalah menjaga proyektor tetap terfokus. Tidak peduli sebanyak apa keterlibatan orang lain dalam membentuk wawasan, mengharapkan pemimpin akan bisa mengutarakannya. Dalam organisasi apasaja, orang mempunyai kepingan-kepingan teka-teki organisasi yang berbeda. Anggota mungkin telah merinci diskripsi peranan dan tanggung jawab mereka, tetapi sering sekali mereka tidak mempunyai informasi tentang gambaran besar tentang seluruh tujuan dan wawasan organisasi.

Wawasan timbul dari intuisi. Kalau kebutuhan adalah induk penciptaan, maka intuisi adalah induk wawasan. Masa lalu merupakan prolog masa depan, dan pemimpin merupakan pelajar sejarahnya sendiri dan sejarah organisasi lebih mampu melihat ke dalam masa depan.

Wawasan organisasi dipengaruhi oleh pengandaian tentang orang dan dunia tempat hidup. Tidak peduli sebesar apapun kesempatannya, kalau seorang pemimpin tidak terbuka terhadap kesempatan ini, wawasan untuk mengembangkan kesempatan ini akan terhambat.

4. Mengajak Orang Lain dalam Wawasan Bersama dengan Mengimbau Nilai-nilai, Perhatian, Harapan, dan Impian Mereka.

Komitment Ke-4

- mengenali peserta.
- menemukan satu landasan dasar
- mengembangkan kecakapan antar pribadi.
- mengembuskan napas kehidupan ke dalam wawasan.
- bicara secara positif.
- membuat yang nyata menjadi nyata.
- mendengarkan lebih dulu dan sering.

Pemimpin mengembuskan napas kehidupan ke dalam wawasan mereka. Mereka menyampaikan harapan dan impian mereka sedemikian rupa sehingga orang lain jelas dengan jelas memahami dan menerimanya sebagai milik sendiri. Pemimpin tahu yang memotivasi peserta mereka.

5. Mengajukan kerjasama dengan mengemukakan tujuan yang penuh kerjasama dan membina kepercayaan.

Komitmen Ke-5

- selalu mengatakan
- meningkatkan interaksi
- berfokus pada perolehan, bukan kehilangan.
- membuat daftar alat pembayaran alternatif
- membentuk kemitraan perencanaan dan pemecahan masalah.
- melakukan pemeriksaan kerjasama.
- berjalan lebih dulu.

6. Memperkuat orang lain dengan memberikan kekuasaan, menyediakan pilihan, mengembangkan kecakapan, memberikan tugas penting dan menawarkan dukungan yang kelihatan.

Komitment Ke-6

- meningkatkan pengembalian dari luas lantai.
- memperbesar lingkup pengaruh orang lain.
- memastikan bahwa tugas yang didelegasikan relevan.
- mendidik, mendidik, mendidik.
- melangsungkan pertemuan besar.
- membuat hubungan
- menjadikan orang lain pahlawan.

Pemimpin termotivasi untuk menggunakan kekuasaan mereka dalam melayani orang lain, karena orang yang cakap dan penuh keyakinan melakukan unjuk kerja lebih baik. Memperkuat orang lain pada pokoknya merupakan proses mengubah peserta menjadi pemimpin sendiri membuat orang lain mampu bertindak berdasarkan inisiatif sendiri.

7. Memberikan Teladan dengan berperilaku dengan cara yang konsisten dengan wawasan bersama.

Komitment Ke-7

- melihat ke dalam cermin
- menulis credo kepemimpinan.
- menulis pujian pribadi dan pujian kepada organisasi.
- membuka dialog tentang nilai-nilai pribadi dan bersama.
- memeriksa tindakan.
- bertukar tempat.
- bersikap dramatis.
- Menceritakan kisah tentang saat untuk memberikan pelajaran.

Pemimpin memperlihatkan komitmen mereka yang kuat kepada nilai-nilai yang mereka pegang dengan memberikan contoh: beginilah cara mereka mendapatkan dan memelihara kredibilitas dengan berlalunya waktu. Memberikan contoh pada pokoknya adalah

melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan dalam proses tiga tahap, dan mengatakan akan melakukan. Ini dimulai dengan penjelasan nilai-nilai pribadi dan menghormati nilai-nilai peserta.

8. Mencapai Kemenangan Kecil yang meningkatkan kemajuan yang konsisten dan membina komitmen.

Komitment Ke-8 :

- mengambilnya secara pribadi.
- membuat rencana.
- menciptakan model.
- memecah-mecah dan menurunkan
- mengimbuai sukarelawan
- menggunakan papan pengumuman.
- menjual keuntungan
- mengajak orang lain makan malam (atau makan pagi).

Proses membina dan memelihara komitmen anehnya mirip sekali dengan proses memperkuat orang lain. Orang merasa kuat dan lebih berkomitmen kepada tugas mereka kalau mereka ikut ambil bagian dalam menetapkan tujuan, dan kalau pekerjaan mereka memberikan kekuasaan dan kesempatan menentukan nasib sendiri.

9. Menghargai sumbangan individu kepada keberhasilan setiap proyek.

Komitmen Ke-9

- bersufat kreatif tentang imbalan dan penghargaan serta memberikannya secara pribadi
- memberikan penghargaan dimuka umum.
- merancang imbalan dan penghargaan sistem peran serta.
- memberikan umpan balik sambil jalan.
- menciptakan Pygmalion.

- menemukan orang yang melakukan banyak hal dengan benar.
- melatih.

Pemimpin mempunyai harapan tinggi atas diri mereka sendiri dan peserta mereka. Mereka memberikan kepada anak buah arah yang jelas, dorongan besar, penghargaan pribadi dan pandangan positif. Pemimpin menjadikan anak buahnya pemenang dan orang yang menang suka meningkatkan taruhan, menaikkan standar, dan menaklukkan gunung berikutnya. Pemimpin menghargai dan memberi imbalan apa yang dilakukan individu untuk menyumbang kepada wawasan dan nilai-nilai. Pemimpin menyatakan penghargaan mereka melampaui batas sistem peninjauan unjuk kerja resmi organisasi.

10. Merayakan Keberhasilan Kelompok Secara Teratur

Komitmen Ke-10

- menjadwalkan Perayaan
- menjadi pemandu sorak dengan cara.
- menjadi bagian regu pemandu sorak
- bersenang-senang
- menetapkan jaringan sosial dan mendukungnya
- tetap mencintai
- merencanakan perayaan sekarang juga. (Kouzes, 1999).

Merayakan keberhasilan tim mengakui bahwa unjuk kerja yang luar biasa adalah hasil upaya banyak orang, dan memperkuat perasaan ikatan bahwa "semua barada dalam hal ini bersama-sama." Dengan merayakan keberhasilan anak buah secara kelihatan dan dalam lingkungan kelompok,

pemimpin menciptakan dan memelihara semangat kelompok. Dengan melandaskan kepercayaan pada keberhasilan nilai-nilai dan tonggak yang penting, mereka memelihara fokus peserta.

KESIMPULAN

Temuan ini mendukung para ahli, bahwa jika karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasi berupa budaya organisasi yang ada maka dia merasa senang dalam bekerja, mereka akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik, serta mengerjakannya dengan tulus ikhlas, sehingga diharapkan dapat mengurangi dampak terhadap absensi, *turn over* dan keterlambatan bekerja. Dengan demikian akan muncul komitmen kerja dan sekaligus akan menambah kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang bersangkutan.

Di bawah kontrol normatif, anggota organisasi berusaha keras meraih tujuan organisasi bukan karena adanya faktor fisik maupun karena sanksi atau penghargaan ekonomi. Namun perilaku individu (anggota organisasi) tersebut muncul karena dorongan komitmen internal, identifikasi yang kuat dengan tujuan yang perusahaan, kepuasan intrinsik yang didapat dari pekerjaannya.

Perilaku eksternal dan terlihat pemimpin memiliki dampak pada organisasi Avolio (1994), bahwa terdapat

efek yang mengalir ke bawah dari pemimpin tingkat lebih tinggi menuju pemimpin tingkat lebih rendah karna pembuatan model perilaku yang efektif memperkerjakan orang lain dengan perilaku yang sama, dan perilaku yang diperkuat oleh organisasi. Perilaku pemimpin memotivasi dan menciptakan sebuah kesan dimana pemimpin memiliki kompetensi dan visi untuk dicapai keberhasilannya (Keller, 1992). Perubahan pada perilaku diperlihatkan untuk mengubah budaya. Dengan demikian perilaku relasional pemimpin mempengaruhi organisasi.

Budaya organisasi merupakan elemen terpenting dalam perusahaan dalam mencapai tujuan yang ingin didapatkan. Budaya organisasi adalah sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh individu atau sekelompok orang yang dikomunikasikan dari generasi yang satu ke generasi berikutnya, sehingga jika budaya organisasi tertanam kuat dalam diri karyawan maka akan meningkatkan komitmen kerja dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen kerja merupakan suatu kesatuan yang saling mendukung dalam proses mencapai tujuan organisasi. Dengan sifat kepemimpinan transformasional yang memotivasi karyawan teladan akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi pada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J.(1994). The “natural”: Some antecedent to transformation leadership. *International Journal of Public Administration*, 17, 1559-1581.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, & Avolio, B.J.(1996). *The Multifactor Leadership Questionnaire report*. Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc.
- Hunt, J. G. (1999). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park: Sage.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five Factor Model of Personality and Transformasional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Keller, R.T. (1992). Transformasional Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups, *Journal of Managemnt*, 18 (13): 489-501.
- Kouzes, James M. and Barry Z. Posner. 1999. *The Leadership Challenge*. California. Jossey-Bass, Inc.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. (1995). *Trust in relationships: A model of trust development and decline*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pillai, R. (2003). Personality, transformasional leadership, Trust, and the 2000 U.S. Presidential vote. *The Leadership Quarterly*, 14, 161-192.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (2004). The Influence of the Transformasional Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4).
- Schein, Edgar H. 2004. *Organozation Culture And Leadership*. California. Jossey-Bass, Inc
- Yukl, (1998). *Leadership In Organization*, 5th ed. New York: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership In Organization*, 5th ed. New York: Pearson Prentice Hall.