

PEMBERDAYAAN, KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI: SEBUAH ANALISIS KONSEPTUAL

RIDWAN NURDIN

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Syiah Kuala
Corresponding author: ridwansa@gmail.com

Abstract

This article aims to review the concept of Empowerment associated with Leadership and Organizational Commitment. Empowerment is essentially a motivational process of individual experience to make the individual feel more empowered (enabled). Theoretically empowerment can be interpreted as giving responsibility and authority to someone or individual to make a decision. This article, using the method of library studies and descriptive analysis, reveals the concept of empowerment related to leadership and commitment within an organization.

Keywords: Empowerment, Leadership, Organizational Commitment

PENDAHULUAN

Pekerja merupakan asset organisasi bisnis yang penting. Pada dasarnya pekerja adalah "pelanggan" yang menentukan kualitas akhir dari suatu produk atau jasa perusahaan. Akan tetapi kenyataannya masih banyak perusahaan yang mengeksploitasi pekerjanya dan tidak memberikan peluang kepadanya untuk berkembang dan berprestasi secara optimal (Tjiptono, 1997). Situasi yang parah adalah apabila pengurus (manajemen) dan pekerja tidak saling mempercayai, akibatnya semangat dan moral kerja menjadi rendah, menurunnya produktivitas, munculnya sikap apatis dan ketidakpuasan kerja (Sutanto, 2001). Situasi ini dapat diubah berdasarkan penelitian intensif para pakar psikologi dan

manajemen yang mengemukakan penyelesaian berupa pemberdayaan (Bass, 1994; Conger dan Kanungo, 1988; Ford dan Fottler, 1995, Stamatis, 1996; Wren, 1995, dalam Corsun dan Enz, 1999).

Pemberdayaan dipercayai akan menumbuhkan hubungan yang bercirikan tolong menolong, partisipasi, kepercayaan dan keterlibatan pekerja yang akan mendorong terjadinya suasana kerja yang positif. Hal ini disebabkan timbulnya perasaan saling mendukung sesama rekan pekerja, mengurangi tingkat depresi serta mengurangi perpindahan kerja yang akhirnya memberikan dampak positif kepada perusahaan dan pelanggan (Sutanto, 2001).

Berkenaan dengan itu, tulisan ini akan membincangkan beberapa

hal, yaitu, pertama menjelaskan tentang konsep pemberdayaan; kedua tentang konsep kepemimpinan; ketiga tentang komitmen organisasi dan keempat hubungan antara pemberdayaan, kepemimpinan dan komitmen, yang dikaitkan dengan ajaran Islam

METODE PENELITIAN

Artikel ini, menggunakan kaedah kajian dokumentasi (perpustakaan) dan analisis deskriptif, yang mengungkapkan konsep pemberdayaan yang dihubungkan dengan kepemimpinan dan komitmen dalam suatu organisasi.

Pemberdayaan (*Empowerment*)

Dalam literatur Barat, ide mengenai pemberdayaan (*empowerment*) dipelopori oleh Mary Parker Follet (1868-1933) dalam seri ceramahnya mengenai kepemimpinan, pengendalian, otoritas dan konflik antar individu pada awal abad ke 20 (Eylon, 1998; Parker, 1984). Setelah itu istilah ini banyak digunakan dalam bidang ilmu-ilmu sosial (sosiologi, psikologi, politik dan ekonomi) misalnya, memberdayakan atau memberi keupayaan kepada wanita atau golongan minoritas. Kini penggunaannya telah diperluaskan dalam bidang pengurusan organisasi yang lebih mikro sifatnya.

Empowerment, dari sudut istilah, menurut kamus Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ialah "to give power or authority to act" (memberi kuasa atau otoritas untuk bertindak). Kamus Merriam Webster Dictionary pula memberi makna *empowerment* sebagai "to give official authority or legal power to" (memberi otoritas resmi atau kuasa sah kepada). Dari kedua sumber ini, dapat dilihat bahwa *empowerment* melibatkan

dua elemen penting yaitu kuasa atau otoritas dan juga bertindak atau melakukan sesuatu. Dalam konteks organisasi, berarti melibatkan orang atasan atau majikan yang memberi kuasa kepada orang bawahan untuk bertindak dalam ruang lingkup kerja yang telah ditentukan (Arsiah, 2006).

Conger dan Kanungo (1988) menggariskan tiga sebab kenapa konstruk pemberdayaan begitu menarik minat para peneliti dan semakin diamalkan oleh para manajer dalam pengurusan harian organisasi. Pertama, kajian dalam kepemimpinan (*leadership*) dan manajemen menunjukkan bahwa memberdayakan orang bawahan merupakan salah satu faktor utama dalam keberhasilan pengurusan dan organisasi. Kedua, analisis kuasa dalam organisasi membuktikan bahwa perkembangan kuasa dan keberhasilan organisasi bertambah bilamana orang atasan berkongsi kuasa dan kawalan dengan orang bawahan. Ketiga, pengalaman dalam pembentukan tim dalam organisasi membuktikan bahwa teknik pemberdayaan memainkan peranan penting dalam pembentukan dan penyelenggaraan tim.

Menurut Conger dan Kanungo (1988) pula pemberdayaan merupakan satu konstruk psikologi yang lebih memfokus kepada tanggapan pekerja itu sendiri mengenai pengalamannya diberdayakan/dimampukan dalam suatu organisasi. Tanggapan ini akan mempengaruhi empat dimensi kognisi (kesadaran) yaitu : makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self determination*) dan impak (*impact*).

Makna, atau kebermaknaan ialah nilai kerja atau tujuan yang dinilai mengikut ideal atau kriteria individu yang melibatkan pandangan intrinsik individu terhadap tugas

yang diberikan. Kompetensi ialah keyakinan individu terhadap keupayaannya melaksanakan aktivitas dengan menggunakan kemahiran yang ada. Penentuan diri merujuk kepada sejauh mana individu mempunyai pilihan dalam memulakan atau melaksanakan tindakan. Dan impak ialah sejauh mana seorang individu boleh mempengaruhi hasil strategik, administrasi dan pengoperasian di tempat kerja.

Berdasarkan konsepsi pemberdayaan ini, Spreitzer (1995) mengembangkan skala untuk mengukur derajat psikologi dari empat unsur pemberdayaan tersebut, yaitu makna, kompetensi, penentuan diri dan impak, yang dinamakannya pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*). Secara definisinya pemberdayaan psikologis adalah satu set motivasi instrinsik yang ditanamkan pada empat dimensi kesadaran (*cognition*) seorang individu terhadap orientasi peran kerjanya, yang meliputi kebermaknaan (*meaning*), kompetensi (keyakinan diri/*self efficacy*), penentuan diri dan impak (Debra, 2006). Secara teknisnya pemberdayaan psikologis diukur dengan *Psychological Empowerment Scale (PEC)* yang diperkenalkan oleh Thomas dan Velthouse (1990) yang kemudian dikembangkan oleh Spreitzer (1995).

Pendekatan pemberdayaan pekerja akan memberikan peluang kepada pekerja berpengetahuan (*knowledge workers*) dalam memanfaatkan pengetahuannya untuk menciptakan produk dan jasa yang mampu menghasilkan nilai bagi pelanggan. Disamping itu juga memberikan keleluasaan akses ke pusat informasi perusahaan sehingga memungkinkan mereka mengambil keputusan dalam merespon dengan

cepat perubahan keperluan pelanggan. Pekerja berpengetahuan memerlukan suasana kerja yang merangsang inovasi, toleran terhadap eksperimen hal yang baru dan kesediaan manajemen untuk menerima kegagalan eksperimen (Setyawan dan Mulyadi, 1999).

Pemberdayaan pekerja merupakan suatu proses yang mesti dilaksanakan sebagai akibat tuntutan pergeseran teknologi dan jenis pekerja yang sesuai dengan teknologi masa depan. Melalui pemberdayaan diharapkan terjadi perkongsian kuasa (*sharing of power*), di mana bawahan dilibatkan secara bersama-sama dengan pihak pengurus (manajemen) untuk melakukan perubahan dengan menerapkan pelbagai praktek pengurusan. Dalam hal ini pengurus secara signifikan menguatkan keyakinan bawahan pada kemampuan diri sendiri. Dengan adanya keyakinan diri yang lebih kuat, para pekerja akan lebih mampu melakukan berbagai tugas yang menantang (Sutanto, 2001).

Pemberdayaan merupakan hubungan interpersonal yang mendorong *mutual trust* (saling percaya) antara pekerja dan majikan (Khan, 1997). Untuk satu hal, pemberdayaan memerlukan tindakan sungguh-sungguh dari pihak pengurus untuk menyerahkan kekuasaan kepada pekerja dalam menentukan cara terbaik melaksanakan, mengawal sarana produksi dan menilai hasilnya. Dengan kata lain adalah otonomi (Wilberforce, 2000). Dalam hal ini, pemberdayaan dapat ditinjau melalui dua sudut pandang (Setyawan dan Mulyadi, 1999), yaitu:

1. Dari sudut pandang Pengurus (majikan)
Pemberdayaan merupakan proses pemberian kuasa kepada pekerja untuk

memampukan diri di dalam merencanakan dan mengendalikan pelaksanaan (implementasi) rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Dari sudut pandang pekerja Pemberdayaan merupakan proses untuk meningkatkan keandalan dirinya agar dipercaya oleh majikan dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

Pemberdayaan dapat diwujudkan dengan teknik partisipasi manajemen seperti MBO (*Management by Objective*), peningkatan kualitas lingkungan dan pemberian wewenang. (Conger & Kanungo, 1988). Akan tetapi pemberdayaan berbeda dengan pelbagai pendekatan partisipasi di masa lalu yang cenderung hanya menekankan pengumpulan input atau masukan dari pekerja, tetapi tidak disertai dengan delegasi wewenang.

Sepintas lalu pemberdayaan mirip dengan pengendalian otoritas, namun ada dua karakteristik yang membuat pemberdayaan menjadi unik (Soetomo, 1999). *Pertama*, setiap orang didorong untuk berinisiatif dan berbuat lebih jauh (*just do it*). *Kedua*, otoritas yang diberikan disertai dengan sumber-sumber (*resources*) yang menunjang sehingga hasilnya dapat diawasi secara langsung. Dengan adanya pelbagai pemahaman tentang pemberdayaan maka dapat dibedakan antara pekerja yang diberdayakan dan yang tidak. Dalam hal ini Dover (1999) memberikan ciri-ciri pekerja yang diberdayakan dan yang tidak sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 1.
Perbedaan Pekerja yang Diberdayakan dan yang Tidak

Pekerja yang diberdayakan	Pekerja yang tidak diberdayakan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengambil inisiatif dalam situasi yang <i>ambigu</i> (memilih satu dari dua perkara yang sama kuat) dan menentukan masalah dengan cara yang memungkinkan analisis atau keputusan lebih lanjut 2. Mengidentifikasi peluang dalam situasi yang ambigu seperti ketika pelanggan mengeluh atau munculnya ancaman dari pesaing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menunggu otoritas yang diberikan untuk menentukan masalah dan pelimpahan tanggung jawab 2. Menentukan masalah secara efektif tetapi gagal untuk mengenali peluang yang mungkin ada 3. Menerima maklumat, alasan atau kesimpulan tanpa menguji (terutama bila diajukan penguasa)

<p>3. Menerapkan keterampilan berfikir kritis, seperti mencari dan menguji andaian atau menilai argumentasi</p> <p>4. Menawarkan penilaian tentang bagaimana dan mengapa keputusan atau tindakan tertentu menyokong tujuan bersama</p> <p>5. Membangun konsensus untuk keputusan dan tindakan baik dalam maupun lintas kelompok fungsional</p> <p>6. Mengidentifikasi dan bertindak pada kesempatan</p>	<p>4. Membincangkan, tetapi tidak dapat menerapkan maklumat yang ada tentang tujuan bersama</p> <p>5. Mengharapkan keupayaan penyusunan konsensus tetapi meminta kuasa hirarki bila upaya itu gagal</p> <p>6. Fokus pada peningkatan efektivitas individual atau tim, tetapi gagal untuk mengenali masalah yang berkembang di luar kelompok, menciptakan pemecahan satu waktu yang baik</p>	<p>an untuk mensistemasikan aktivitas, mendokumentasikan dan mengkomunikasikan sistem informasi, dan beradaptasi atau membuang sistem yang tidak lagi menambah nilai</p> <p>7. Mengoptimalkan sumber-sumber dengan pengurangan biaya dan mencari kesempatan untuk menanamkan sumber-sumber baru (proses perbaikan, penyesuaian teknologi dan lain-lain)</p>	<p>tetapi gagal untuk mensistemasi, bergantung pada sistem yang ada meskipun kurang bernilai.</p> <p>7. Fokus pada sumber-sumber, mempertahankan hanya seperti yang diarahkan oleh otoritas yang ditentukan</p>
---	---	---	---

Sumber: Dover (1999)

Terdapat sejumlah keadaan yang dipersyaratkan untuk memberdayakan pekerja (Soetomo, 1999), yaitu:

1. **Partisipasi**, dalam arti pemberdayaan adalah keinginan dari seluruh pekerja apa pun jabatannya untuk selalu memperbaiki proses kerja dan hubungan antara rekan. Masalah yang berkaitan dengan partisipasi di perusahaan biasanya berkaitan dengan kualitas dan kedudukan (*performance*) organisasi, sehingga perlu dilakukan latihan bagi segala lapisan pekerja.
2. **Inovasi**, merupakan inti pemberdayaan karena pekerja memiliki kekuasaan untuk mencoba berbagai ide yang dapat diputuskan sendiri.
3. **Peluang** mengakses semua informasi yang diperlukan.
4. Adanya **akuntabilitas** yang memungkinkan setiap pekerja memiliki perasaan bertanggung jawab kepada majikan atas segala hasil yang telah diperolehnya.

Dalam penerapannya agar kondisi tersebut di atas dapat berlangsung dengan baik maka dalam proses pemberdayaan mestilah memperhatikan beberapa hal (Mildawani, 1999), yaitu :

- a. **Partisipasi**, mengandung pengertian keterlibatan semua pihak yang terkait. Partisipasi yang dimaksudkan di sini adalah partisipasi dari para pengurus/penyelia dan pekerja dalam setiap aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Partisipasi ini juga bermakna bahwa semua

pihak terlibat secara aktif dalam kegiatan pengambilan keputusan.

- b. **Komunikasi**, menjelaskan bahwa perlu adanya interaksi dua arah yang terbuka antara kedua belah pihak, atasan (pemberi otoritas) maupun bawahan (penerima wewenang).
- c. **Kepercayaan**. Kepercayaan yang dimaksud di sini adalah lebih pada *trust* yang dibangun berdasarkan unsur keterbukaan. Dalam proses pemberdayaan akan sulit mendapat hasil yang optimal, bila pemberi otoritas tidak mempunyai kepercayaan terhadap penerima kekuasaan. Percaya berarti pemberian mandat yang luas kepada penerima tugas untuk melakukan tugasnya secara sendiri, tanpa pengawasan atau kawalan yang berlebihan.
- d. **Kemandirian**. Dalam kemandirian, alur penyelesaian masalah dan tugas akan semakin mudah ditempuh karena kemandirian mengartikan adanya kemampuan menyelesaikan permasalahan tanpa kawalan yang ketat.
- e. **Pertanggungjawaban**. Pertanggungjawaban yang dimaksud lebih merujuk kepada suatu bentuk bagaimana para pekerja mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan atau tugas yang selama ini telah diberikan kepada seseorang akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih maksimal.
- f. **Keterbukaan**. Unsur keterbukaan merupakan salah satu aspek yang mutlak diperlukan bagi

terselenggaranya proses pemberdayaan. Konsekuensi rasional dari keterbukaan di antaranya adalah usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada bidangnya.

Pemberdayaan pada dasarnya membentuk pekerja yang produktif dan berkomitmen. Untuk menjadi produktif, pekerja mesti memiliki kelayakan yang memadai. Di samping kompetensi, produktivitas pekerja sangat ditentukan oleh kualitas persekitaran kerja yang dibangun dalam organisasi. Kualitas persekitaran kerja yang baik adalah lingkungan kerja yang mampu membangkitkan komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya (Sutanto, 2001).

Isu mengenai pemberdayaan adalah sesuatu yang dapat dilihat dari sudut pandang Islam. Dalam Islam, terdapat juga contoh atau kisah tentang bagaimana konsep pemberdayaan itu berlangsung. Misalnya, diriwayatkan bahwa ketika Muadz bin Jabal diutus menjadi Wali/Gubernur di Yaman, Rasulullah Saw menanyainya bagaimana cara dia memerintah. Nabi bertanya kepadanya: "Dengan apa engkau memutuskan perkara?" Muadz menjawab: "Dengan Kitabullah" Rasul bertanya: "Dengan apalagi jika engkau tidak mendapatinya (di dalam Al Quran)?" Muadz menjawab: "Dengan Sunnah Rasulullah" Rasul berkata: "Dengan apalagi jika engkau tidak mendapatinya (di dalam al-Quran maupun as-Sunnah)?" Muadz menjawab: "Aku akan berjihad" Kemudian Rasulullah Saw berucap: "Segala puji bagi Allah yang telah memberi petunjuk kepada utusan Rasulullah ke jalan yang disukai Allah dan Rasul-Nya." [HR. Ahmad, Abu Dawud, dan Baihaqi].

Merujuk pada empat dimensi kognisi pemberdayaan (Conger &

Kanungo 1988, Thomas & Velthouse, 1990 dan Spreitzer, 1995), pada contoh itu dapat dilihat bagaimana Muadz diberdayakan. Muadz merasa bermakna (*meaning*), ia dipercaya memiliki kelayakan (kompetensi), ia mengambil sikap menerima tugas tersebut (penentuan diri), dan yakin bahwa kepemimpinannya di Yaman akan membawa pengaruh positif (impak).

Terdapat pula kisah-kisah lain misalnya kisah Sayyidina Ali yang berpura-pura sebagai Rasulullah saw yang sedang tidur ketika Nabi Muhammad dan Abubakar hendak hijrah. Juga bagaimana Asma binti Abubakar berperan sebagai pembawa makanan kepada Ayahandanya dan Rasulullah saw ketika mereka berdua bermalam di gua Tsur dalam rangka perjalanan hijrah ke Medinah.

Hal ini menandakan bahwa praktek pemberdayaan telah dilakukan pada masa awal Islam, yaitu Rasulullah saw dan para sahabat, jauh (sekitar 1400 tahun) sebelum ilmuwan Barat berusaha merumuskannya.

Kepemimpinan

Pemberdayaan tidak boleh dilepaskan dari masalah kepemimpinan (Spreitzer, Janasz dan Quinn, 1999). Sejak bertahun-tahun lalu para pakar psikologi dan sosiologi telah menjalankan kajian tentang kepemimpinan. Malah banyak juga buku tulisan dalam buku-buku populer yang menulis tentang kepemimpinan. Salah seorang penulis populer, Maccoby (1976) menggunakan istilah-istilah menarik untuk menggambarkan beberapa jenis pemimpin yang memimpin organisasi. Istilah populer yang digunakannya ialah :

1. Ahli kraf (*craftsman*), yaitu jenis pemimpin yang terkenal karena orientasinya kepada tugas atau produksi, menitikberatkan pada mutu, dan gemar membina rekaman kepemimpinan yang baik.
2. Pejuang di hutan (*jungle fighter*), yaitu jenis individu yang gemar mencari dan mendapat kuasa karena hidup dan kerja dianggap sebagai suatu hutan belantara. Rekan sekerja dianggap sebagai musuh. Dua jenis pejuang di hutan ialah singa yang suka menawan dan membina, manakala serigala suka memajukan diri melalui politik
3. Orang Perusahaan (*the company man*), yaitu individu yang minatnya kepada kerjasama, dedikasi, kestabilan dan kesejahteraan.
4. Pemburu (*gamesman*), yaitu istilah Maccoby kepada jenis pemimpin yang baru, yaitu yang mencari kejayaan melalui tantangan, kegiatan bersaing serta kaedah dan penemuan baharu. Tujuannya ialah mencari kemenangan dan menjadi juara. Minatnya adalah pada taktik dan strategi yang diperlukan untuk menjadi juara.

Menurut Nik Rashid (1993), walaupun banyak buku kepemimpinan populer seperti *The Gamesman*-nya Maccoby, namun itu tidak menolong untuk memahami apa kepemimpinan yang berkesan dalam organisasi. Buku-buku itu berjaya menarik perhatian karena imajinasinya. Peristiwa yang dijadikan contoh ialah hasil daripada pengalaman, tetapi tidak berunsur saintifik, tidak memberi penerangan yang mencukupi, tidak tepat dan jauh sekali untuk menjadi umum

(*generalizable*). Kepemimpinan menurut Nik Rashid (1993) melibatkan penggunaan pengaruh, komunikasi dan sasaran. Kepemimpinan ialah satu percobaan untuk pengaruh-mempengaruhi antara peribadi, yang diarahkan melalui proses komunikasi, menuju pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Kepemimpinan juga ditakrifkan sebagai aktivitas mempengaruhi individu supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai objektif sesuatu kumpulan/kelompok (Jaafar, 1996). Takrif ini meyakini bahwa kepemimpinan sebagai sejenis tingkah laku yang bertujuan untuk mempengaruhi orang lain supaya mereka sanggup dan secara senang hati melakukan apa yang dikehendaki oleh orang yang memimpin. Sedangkan menurut Azahari (1998) konsep kepemimpinan melibatkan lapan dimensi nilai seperti agama, budaya, ekonomi, politik, estetika, teknologi, sosial dan psikologi dalam diri seorang pemimpin dan orang yang dipimpin.

Secara saintifiknya kajian terhadap teori kepemimpinan terus berkembang dari teori-teori Sifat (*Trait Theories*), teori-teori Kelompok dan Tukar Menukar (*Group and Exchange Theories*), teori Ketidaktentuan (*Contingency Theory*), teori Jalur dan Tujuan (*Path-Goal Leadership Theory*), teori Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership Theory*), dan teori Kepemimpinan Transformasi (*Transformational Leadership Theory*) (Luthans, 2002). Agaknya konsep tentang Kepemimpinan Transformasi adalah yang paling populer saat ini (Castro et al, 2008). Barangkali karena Kepemimpinan Transformasi adalah kepemimpinan yang memfokuskan

kepada kemampuan pemimpin untuk berbagi nilai, visi dan sikap dengan pengikut (Bass, 1990), terlihat ada kesetaraan antara pemimpin dan pengikut.

Terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasi, yaitu karisma, inspirasi, rangsangan intelektual dan perhatian individual (Bass, 1990). Kepemimpinan Transformasi adalah lawan dari Kepemimpinan Transaksi (*Transactional leadership*). Kepemimpinan Transaksi adalah kepemimpinan yang berdasarkan pada upah atau uang, merujuk pada kualitas kerja semata. Karakteristik Kepemimpinan Transaksi ialah, imbalan itu tergantung kerja, manajemen cenderung melepaskan tanggung jawab (*Laissesz-Faire*). Kepemimpinan Transaksi sering dinisbahkan sebagai penyebab keluarnya pekerja dari perusahaan disebabkan tidak puas, karena kurangnya keterlibatan pekerja dalam pembuatan keputusan (Luthans, 2002).

Dalam Islam, kepemimpinan merujuk pada sosok Rasulullah Muhammad saw, walaupun wacana kepemimpinan yang berkembang hingga saat ini diawali setelah Rasulullah saw wafat. Kepemimpinan dalam Islam bukan suatu yang istimewa, tetapi tanggung jawab, bukan fasilitas tetapi pengorbanan, juga bukan untuk berleha-leha tetapi kerja keras. Kepemimpinan adalah berbuat dan kepeloporan bertindak (Rivai dan Arifin, 2009).

Pemberdayaan hanya akan dapat nilai positif apabila dilaksanakan oleh pemimpin yang baik (bersifat transformasi). Ia akan bernilai negatif pada pemimpin yang tidak baik. Pemimpin yang baik akan mengkomunikasikan energinya, antusiasmenya, ambisinya, kesabarannya, kesukaannya dan

arahannya. Terdapat beberapa ciri yang dimiliki pemimpin yang baik meliputi (1) kejujuran dan integritas, (2) menggerakkan orang di sekitarnya, (3) memiliki gairah memimpin, (4) percaya diri, (5) inteligensi dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Sedangkan pemimpin yang tidak baik adalah (1) diktator, pengertak dan tidak konsisten; (2) merasa terancam oleh opini yang berbeda-beda; (3) menyembunyikan informasi; dan (4) mengintimidasi orang bawahan.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi ialah kekuatan relatif seseorang individu untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi tertentu. Secara konsepnya, ia dicirikan oleh tiga faktor: 1) kepercayaan yang teguh dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, 2) kerelaan untuk menyumbangkan usaha yang banyak bagi pihak organisasi, dan 3) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi (Mowday et al. 1982).

Meyer dan Allen (1991) pula memperkenalkan satu kerangka komitmen organisasi yang mengandung tiga komponen yaitu komitmen afektif (*affective*), sambungan (*continuance*) dan normatif (*normative*). Komitmen afektif merujuk kepada ikatan emosi, pengidentifikasian diri pekerja dengan organisasi. Para pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka *hendak* berbuat demikian. Komitmen sambungan merujuk kepada kesadaran tentang biaya yang keluar jika meninggalkan organisasi. Para pekerja yang mempunyai kaitan utama dengan organisasi berdasarkan komitmen sambungan

terus bekerja dengan organisasi karena mereka *perlu* berbuat demikian. Akhirnya, komitmen normatif mencerminkan perasaan bertanggung jawab untuk meneruskan jasa. Para pekerja yang mempunyai tahap komitmen normatif yang tinggi merasakan bahwa mereka *patut* terus berada dalam organisasi. Ketiga komponen komitmen ini boleh wujud serentak dengan tahap kekuatan berbedabeda.

Komitmen organisasi adalah hasil dari pemberdayaan (Laschinger, 2001 dan 2002). Ia mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi kaitan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Komitmen organisasi adalah keterikatan secara psikologikal. Pada dasarnya komitmen organisasi pekerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya melalui perilaku kepemimpinan. Yousef (2000) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hubungan Pemberdayaan, Komitmen dan Kepemimpinan

Kajian tentang pemberdayaan dewasa ini sering merujuk pada konsep pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) yang dikembangkan oleh Gretchen M. Spreitzer (1995). Teori asas yang mendasarinya adalah Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dirumuskan oleh P. M. Blau pada 1964.

Teori ini menyatakan bahwa pertukaran sosial boleh wujud di mana-mana bukan saja dalam hubungan pasaran, majikan dan pekerja, malah dalam semua bentuk perlakuan sosial. Prinsip asas yang mendasari konsepsi pertukaran ini

boleh diringkaskan sebagai berikut: "seseorang individu yang menawarkan jasa berfaedah kepada orang lain akan menyebabkan orang yang menerima jasa itu terhutang budi. Untuk membalas budi berkenaan, orang kedua mesti membalas faedah kepada orang yang pertama tadi" (Blau 1964, hal.89). Jika kedua individu berkenaan menghargai apa yang mereka terima, mereka akan berkecenderungan untuk menawarkan lebih banyak lagi jasa mereka, memberikan insentif kepada yang lain, menambahkan pula penawaran untuk mengelakkannya daripada terhutang budi kepada orang lain (Arsiah, 2006).

Terdapat beberapa kajian yang melihat pengaruh langsung pemberdayaan (psikologis) keatas variabel komitmen organisasi. Misalnya, pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen organisasi telah dikaji oleh Cunningham dan Hyman (1996), McDermott et al. (1996), Wu dan Short (1996), Kraimer et al. (1999), Menon (2001), Arsiah (2006) dan Liden et al. (2000). Hasil kajian menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasi secara signifikan.

Laschinger et al. (2001) melihat hubungan tidak langsung (bukan perantaraan) di antara pemberdayaan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi melalui variabel kepercayaan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepercayaan (*trust*) memegang peranan penting dalam peningkatan komitmen dan kepuasan kerja dan perasaan diberdayakan

Beberapa kajian dalam bidang perilaku organisasi yang menggunakan responden di Malaysia adalah pertama, kajian oleh Razali (1998) yang mengkaji penglibatan dan komitmen di kalangan

profesional di Malaysia. Kedua, kajian oleh Muhammad Naim (1999) yang mengkaji beberapa variabel anteseden kepada komitmen organisasi yang menggunakan pekerja perusahaan swasta yang tersenarai di Bursa saham Kuala Lumpur.

Kajian ketiga dilakukan oleh Nik Muktasim (2001) yang melihat pengaruh beberapa variabel anteseden kepada komitmen organisasi dan seterusnya pengaruh komitmen tersebut terhadap niat untuk berhenti kerja di kalangan peneliti dan ahli sains umum dan swasta. Kajian keempat adalah oleh Azzat (2001) yang meneliti hubungan di antara keadilan prosedur, tanggapan mengenai sokongan organisasi, komitmen organisasi dan gelagat kewargaan organisasi di kalangan pekerja hotel. Kajian kelima oleh Mohd Azhar (2004) yang melihat hubungan di antara kecerdasan emosi dengan empat variabel bersandar yaitu komitmen profesional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kelakuan kewargaan organisasi di kalangan pekerja bawahan dan pengurus pertengahan dua buah organisasi pemerintah dan swasta.

Sedangkan mengenai kajian tentang hubungan antara kepemimpinan dan pemberdayaan psikologis adalah pertama dilakukan oleh Spreitzer, Janasz dan Quinn (1999) yang meneliti pada perusahaan yang tergabung dalam *Fortune 500* di USA. Mereka menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap karakteristik kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan yaitu inovasi (*innovativeness*), mempengaruhi pihak atasan (*upward influence*), dan menginspirasi bawahan (*inspiration of subordinates*). Dan tidak signifikan terhadap karakteristik kepemimpinan

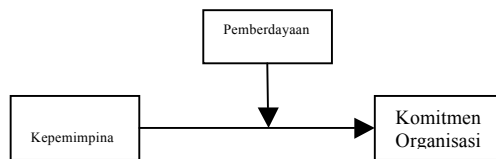
yang bersifat memelihara status quo. Hal ini bermakna pemberdayaan psikologis berhubungan erat dengan konsep kepemimpinan transformasi bukan dengan kepemimpinan transaksi.

Kedua, kajian oleh Huang, Shi, Zhang dan Cheung (2006). Mereka meneliti pada pelbagai perusahaan bisnis yang dimiliki negara China (*Chinese state-owned enterprises*). Mereka menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berhasil menjadi mediator antara perilaku kepemimpinan partisipatif dan masa kerja pekerja di organisasi pada komitmen organisasi.

Ketiga, kajian yang dilakukan oleh Castro, Perinan dan Bueno (2008). Mereka meneliti pada perusahaan multi nasional di Spanyol. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis signifikan sebagai mediator antara hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan sikap pekerja (i.e. komitmen organisasi dan kepuasan kerja).

Keempat adalah kajian yang dilakukan oleh Pieterse, Knippenberg, Schippers dan Stam (2010). Mereka meneliti para pekerja pada jabatan pemerintah (*government agency*) di Belanda. Hasil penelitian mereka mempamerkan bahwa pemberdayaan psikologis berperan secara signifikan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasi dan perilaku inovasi pekerja. Di mana kepemimpinan transformasi berhubungan positif dengan perilaku inovasi pekerja manakala terdapat pemberdayaan psikologi.

Secara skematik hubungan antara kepemimpinan, pemberdayaan dan komitmen organisasi dapat digambarkan seperti di bawah ini:



Di mana Kepemimpinan menjadi variabel bebas, komitmen menjadi variabel terikat dan pemberdayaan menjadi variabel mediator. Maknanya adalah bahwa perbedaan komitmen individu dalam pelaksanaan kepemimpinan di satu organisasi dipengaruhi oleh tinggi rendahnya pemberdayaan yang dilakukan sang pemimpin atau yang dirasa oleh sang pekerja.

Dari keempat penelitian terakhir setidaknya dapat menjadi gambaran bahwa pemberdayaan (psikologis) adalah sesuatu yang penting bagi keberlangsungan organisasi, karena mempengaruhi sikap pekerja menjadi lebih baik. Selayaknya hal ini perlu dikaji dan diamalkan oleh pelbagai aktivis organisasi termasuk organisasi/perusahaan milik orang Islam.

Terakhir, konsep Pemberdayaan (*empowerment*) dapat diperkaya dengan nilai-nilai Islam. Misalnya dengan memasukkan unsur motivasi bekerja dalam Islam yaitu *lillah* (karena, bagi dan untuk Allah), tawakkal dan amanah dalam bekerja. Cukup banyak ayat Qur'an yang berkenaan tentang hal tersebut, misalnya (QS 67: 15, QS 8: 24, QS 2: 273 dan lain-lain). Atau Hadis, misalnya :

"Barangsiapa yang merasa letih di malam hari karena bekerja maka di malam itu ia diampuni dosanya" (HR. Ahmad). "Berikanlah gaji para pekerja itu sebelum kering keringatnya" (HR. Abu Ya'la).

"Sesungguhnya Allah senang jika salah seorang di antara kamu mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan tekun" (HR. Baihaqi).

KESIMPULAN

Perbincangan di atas adalah upaya untuk menggambarkan konsep pemberdayaan yang dikaitkan dengan kepemimpinan dan komitmen organisasi. Terlihat bahwa komitmen pekerja dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh tinggi rendahnya pemberdayaan yang dilakukan sang pemimpin atau yang dirasa oleh sang pekerja. Dari berbagai penelitian yang dilakukan setidaknya dapat menjadi gambaran bahwa pemberdayaan (psikologis) adalah sesuatu yang penting bagi keberlangsungan organisasi, karena mempengaruhi sikap pekerja menjadi lebih baik. Contoh-contoh dalam ajaran Islam ditampilkan untuk mengangkat isu bahwa Islam jauh lebih awal dan lebih dahulu menerapkan konsep pemberdayaan sebelum dirumuskan oleh cendekiawan Barat. Setidaknya hal ini akan mengangkat *self efficacy* (keyakinan diri) dan kompetensi umat Islam dalam memberdayakan dirinya. Wallahu a'lam.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzat Mohd. Nasurdin. 2001. Keadilan Prosedur, Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi di Kalangan Pekerja Hotel. Tesis Dr. Fal. Universiti Sains Malaysia
- Arsiah Bahron. 2006. Kesan Empowermen Psikologi ke Atas Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kelakuan Kewarganegaraan Organisasi. Tesis DBA.

- Universiti Kebangsaan
Malaysia.
- Azahari Ismail. 1998. *Modul kepemimpinan Iqra'*. AA Consultant and Training
- Bass, B.M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*. 18(3): 19-36
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons
- Castro, C.B., Perinan M.M.V., Bueno, J.C.C. 2008. Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19. No. 10
- Chen, Z.X., Tsui, A.S. & Farh, J.L. 2002. Loyalty to supervisor VS. organizational commitment relative to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75: 339-356
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review* 13(3): 471-482
- Corsun, D. L. dan Enz, C.A. 1999. Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationship. *Human Relations*, Vol. 52. No. 2
- Cunningham, I. & Hyman, J. 1996. Empowerment: The right medicine for improving employee commitment and morale in the NHS? *Health Manpower Management* 22(6): 14-24
- Dee, J.R., Henkin, A.B. & Duemer, L. 2003. Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Journal of Educational Administration* 41(3): 257-277
- Debora. 2006. Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis Terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 8. No. 2: 61-71
- Dover, K. 1999. Avoiding Empowerment Traps. *Management Review*, Vol. 88 ISS. 1
- Eylon, D. 1998. Understanding empowerment and resolving its paradox-lessons from Mary Parker Follet. *Journal of Management History* 4(1): 16-28
- Holdsworth, L. & Cartwright, S. 2003. Empowerment, stress and satisfaction: An exploratory study of call centre. *Leadership and Organizational Development Journal* 24(3): 131-140
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., Cheung, Y.L. 2006. The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese state-owned enterprises: the moderating role of organizational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*. 23. 345-367
- Jaafar Muhammad. 1996. *Kelakuan Organisasi*. Leed Publication. Kuala Lumpur
- Khan, S. 1997. The Key to being A leader Company: Empowerment. *Journal for*

- Quality and Participation*.
January/February
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C. & Goodman, E.A. 1999. Antecedents and outcomes of empowerment. *Group and Organizational Management* 24(1): 71-90.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E. & Liden, R.C. 1999. Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement* 59(1): 127-142
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. 2001. The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review* 26(3): 7-23
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk. P. 2002. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on staff nurses' work satisfaction. *The Academy of Management Proceeding 2002*
- Liden, R.C., Wayne, S.J. & Sparrowe, R.T. 2000. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relation between the job, interpersonal relationship, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 85(3): 407-416
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw Hill International Editions
- Maccoby, M. 1976. *The Gamesman*. Simon and Schuster Publication. New York
- McDermott, K., Laschinger, H.K.S. & Shamian, J. 1996. Work empowerment and organizational commitment. *Nursing Management* 27(5): 44-47
- Menon, S.T. 2001. Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review* 50(1): 153-180
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89
- Mildawani & Susetyaning, T. 1999. Empowerment dan Penerapannya pada Individu. *Majalah Ilmiah Humaniora PRANATA*. Th. X. No. 1
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turn over*. New York: Academic Press
- Nik Azida Abd Ghani. 2007. Faktor Anteseden Pengupayaan Psikologikal dan Pengaruhnya Terhadap Perlakuan Inovatif dan Komitmen Afektif Pensyarah. Thesis Dr. Fal. Universiti Sains Malaysia.
- Nik A. Rashid Ismail. 1993. Kepemimpinan: Ulasan teori dan kajiannya di Malaysia. Dlm. *Psikologi Melayu*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur
- Nik Mutasim Abdul Rahman. 2001. A multidimensional approach to the study of organizational commitment: Empirical evidence from a Malaysian Context. Thesis Ph.D. University of Strathclyde.
- Parnell, J.A. & Crandell, W.R. 2003. Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and

- intention to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review* 11(1): 45-65
- Pieterse, A.N., Knippenberg, D.V., Schippers, M., Stam, D. 2010. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*. 31. 609-623
- Razali Mohd. Zain. 1998. *Participation and Commitment among Malaysian Professionals*. Bangi: Penerbit Universiti Kabangsaan Malaysia.
- Rivai, V., dan Arifin, A., 2009. *Islamic Leadership*, Bumi Aksara, Jakarta
- Savery, L.K. & Luks, J.A. 2001. The relationship between empowerment, job satisfaction, and reported stress levels: Some Australian evidence. *Leadership and Organization Development Journal* 22(3): 97-104
- Setyawan, J & Mulyadi. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengembangan Manajemen (Sistem Pelipatgandaan Kinerja ke Perusahaan)*. Jakarta. Adiya Media.
- Soetomo, E.S. 1999. Total Quality Management (TQM) Sebagai Salah Satu Alternatif Sistem Pengelolaan Untuk Meningkatkan Kualitas. *Majalah Ilmiah Humaniora PRANATA*. Th. X. No. 1
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. Vol. 33. No. 5. 1442-1465
- Spreitzer, G.M., Janasz, S.C.D., Quinn, R.E. 1999. Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*. 20. 511-526
- Sri Handayani Sutanto. 2001. Analisis Pengaruh *Support Based Relationship* Terhadap Pemberdayaan Karyawan (Studi Kasus Pada 5 Bank Umum di Kodya Semarang). Thesis. Universitas Diponegoro
- Tjiptono, Fandi. 1997. *Prinsip-prinsip Total quality Service*. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Willberforce, T. 2000. Gaining a Competitive Advantage Through Employee Empowerment: Challenges and Strategies. *Gadjah Mada International Journal of Business*. Vol. 2, No. 1
- Wu, V. & Short, P.M. 1996. The relation of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction. *Journal of Instructional Psychology* 23(1): 85-89
- Yousef, D.A. 2000. Organizational commitment: A mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15. No. 1. 6-28