**KAJIAN KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI**

**DALAM UPAYA PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK**

**(STUDI KASUS KOPERTIS WILAYAH IV)**

**JURNAL TESIS**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Sidang Tesis Guna Memperoleh Gelas Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Oleh:

Ewisna Yulius

158020137



**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2018**

**KAJIAN KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI**

**DALAM UPAYA PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**

**(STUDI KASUS KOPERTIS WILAYAH IV)**

**Ewisna Yulius**

**ABSTRACT**

*This research discusses the employee’s commitment of Kopertis Wilayah IV, the factors that influence the development and progress of the commitment and the attempt used to improve employee’s organization commitment in increasing public service quality. The objective of this research is to recognize the level of employee’s commitment toward Kopertis Wilayah IV organization and how this organization commitmen can help improve the public service quality.*

*The method used is qualitative research method by describing information and data about organization commitment. The technique is observation, interview and documentation as well as library study. Data analizie is data reducing, presentation, verification and conclusion.*

*The result of the research showed that the employee’s have pretty strong psychological relationship with the organization. This relationship impeded by the factors such as job characteristic and organization structure, so that there was a slight change in the commitment which ideally it was the commitment to the organization became the commitment to the job. This condition brought advantages to the organization in the job performance however it was reactioner not yet showing active relationship*

*Keywords: Organization Commitmen and Employee’s Commitment*

**ABSTRAK**

Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana komitmen yang dimiliki oleh pegawai di lingkungan Kopertis Wilayah IV, kendala apa saja yang menjadi penghambat tumbuh atau meningkatnya komitemen tersebut dan bagaimana upaya yang dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawai dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan terhadap publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar komitmen pegawai terhadap organisasi Kopertis Wilayah IV dan bagaimana komitmen organisasi tersebut dapat membantu upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan cara mendeskripsikan data dan informasi terkait dengan komitmen organisasi. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, studi dokumentasi dan studi kepustakaan. Teknik analisis data dengan cara mereduksi data, menyajikan data, menarik kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai memperlihatkan kedekatan psikologis yang cukup kuat dengan organisasi. Kedekatan yang dimiliki pegawai terhadap organisasi menjadi terhambat oleh faktor-faktor berupa karakteristik pekerjaan dan struktural organisasi. Hal ini mengakibatkan pergeseran komitmen yang idealnya berupa komitmen terhadap organisasi menjadi komitmen terhadap pekerjaan. Kondisi komitmen yang dimiliki oleh pegawai tersebut membawa keuntungan bagi organisasi dalam pencapaian kinerja, hanya saja kinerja yang dilakukan bersifat pasif/reaksioner, dan belum menunjukkan sebuah kedekatan yang aktif.

*Keywords*: Komitmen Organisasi dan Komitmen Pegawai

**PENDAHULUAN**

Tujuan umum peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Salah satu keluaran dari berkualitasnya sumber daya manusia adalah pelayanan prima yang terindikasi dari bermutu atau tidaknya pelayanan yang diberikan. Pelayanan yang bermutu akan terlihat dari tercapainya tujuan organisasi yang disasar oleh organisasi tersebut. Sumber dari berkualitasnya suatu layanan juga akan terlihat dari data dan informasi yang dikelola oleh pegawai untuk dipublikasikan kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan. Tujuan akhir dari peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah peningkatan efisiensi, peningkatan efektivitas, peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat absensi, tingginya kepuasan pelanggan, rendahnya *complain* dari pelanggan, dan meningkatnya bisnis/target dari suatu organisasi.

Institusi pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah adalah dalam bentuk organisasi birokrasi sebagai garis depan organisasi yang terkait dengan pelayanan publik. Menpan RB saat membuka seminar partisipasi Indonesia pada *United Nations Publik Service Award* tahun 2017 menyatakan bahwa komitmen pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia terus menjadi prioritas utama. Inovasi pelayanan publik di Indonesia terus di dorong untuk memiliki kualitas bersaing dan dapat disejajarkan dengan pelayanan publik internasional. Untuk melaksanakan itu semua diperlukan keseriusan dan komitmen dari seluruh instansi pemerintah untuk terus berinovasi dalam memberikan pelayanan publik yang prima bagi masyarakat Indonesia (sipp.menpan.go.id).

Komitmen yang ditunjukkan oleh pemerintah akan dapat terwujud secara optimal apabila pemerintah menyadari dan memahami seberapa tinggi atau rendahnya komitmen yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja. Mulyanti (dalam Rahayu: 2012) mengatakan bahwa perusahaan harus dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, dengan membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi diyakini akan mampu membawa organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Ugboro dan Obeng dalam Srimulyani (2009) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan mempunyai implikasi bagi keputusan karyawan untuk melanjutkan atau berhenti dari keanggotaan organisasi. Srimulyani (2009) mendeskripsikan kenyataan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi memiliki kondisi (a) individu tersebut lebih mampu beradaptasi (b) *turn over* sedikit (c) kelambatan dalam bekerja lebih sedikit dijumpai (d) kepuasan kerja lebih tinggi.

Komimen organisasi merupakan suatu fokus yang menarik untuk dibahas. Meskipun kepuasan kerja mendapat banyak perhatian dibanding semua sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, namun komitmen organisasi juga semakin banyak dibahas oleh orang yang berkepentingan untuk memahami perilaku organisasi. Mengidentifikasi jenis komitmen yang dimiliki pegawai dapat membantu berbagai pihak dalam membangun pemahaman atas sikap dan perilaku pegawai dalam suatu organisasi. Cohen dalam Wahyudi (2012) mengatakan bahwa komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja merupakan subyek yang saat ini mendapatkan peningkatan perhatian dari peneliti perilaku organisasional. Hingga saat ini, berbagai riset telah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap implikasi kerja (*work outcomes*), seperti keinginan untuk pindah, kinerja, kepuasan kerja, perilaku organisasional, dan tingkat kemangkiran.

Komitmen organisasi yang tinggi akan mampu mempengaruhi tingkat performa kerja karyawan (Rahayu: 2012). Komitmen organisasi, secara tidak langsung menyatakan sebuah tujuan untuk tetap melakukan suatu rangkaian tindakan sehingga organisasi/perusahaan berupaya untuk mengembangkan komitmen karyawannya untuk mencapai kestabilan karena diyakini bahwa karyawan yang berkomitmen akan bekerja lebih keras dan melangkah lebih jauh untuk mencapai tujuan organisasi (Meyer & Allen dalam Ingarianti: 2017).

Komitmen organisasi mencakup aspek loyalitas pegawai terhadap organisasi, keterlibatan kerja dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi. Kuatnya kedekatan yang dimiliki oleh individu akan membawa organisasi kepada pencapaian tujuan secara efektif dan efisien karena individu dengan komitmen organisasi yang tinggi akan bersedia memberikan usaha yang keras untuk pencapaian tujuan organisasi, Sebaliknya, pegawai dengan komitmen organisasi yang rendah mencerminkan tanggung jawab dan profesionalisme kerja yang juga rendah. Dalam konsep ini, pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mengembangkan komitmen individu terhadap organisasi, sebaliknya bawahan perlu memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi untuk meningkatkan performa diri dan juga performa organisasi sebagai sebuah hubungan/interaksi yang timbal balik antara individu dengan organisasi.

**KAJIAN TEORI**

Pemahaman tentang komitmen didefinisikan sebagai kemauan dan penerimaan. Seorang individu mau bekerja keras untuk objek, sasaran-sasaran dan nilai-nilai tertentu atau dia ingin menjadi anggota dalam sebuah sistem (aspek sosial). Seorang individu juga mungkin memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan mereka (kasih sayang psikologis) yang berarti melakukan apa saja yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Beberapa penulis mengidentifikasi jenis komitmen pegawai yang dapat membantu berbagai pihak dalam membangun pemahaman atas sikap dan perilaku pegawai dalam suatu organisasi. Dari berbagai pendapat ahli yang sangat bervariasi, komitmen dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok yaitu (Srimulyani: 2009) yaitu,

1. *Work/job commitment.*

Individu mengembangkan komitmennya pada pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini, individu merasakan keterikatan bukan kepada organisasi tetapi kepada pekerjaan yang dilakukannya.

1. *Career/professional commitment.*

Komitmen karier mengacu pada identifikasi dengan dan keterlibatan dalam jabatan/kedudukan seseorang. Sedangkan menurut Blau (dalam Srimulyani: 2009) mendefiniskan komitmen karir sebagai perasaan terikat dengan karir seseorang atau jabatan/kedudukan dibandingkan kepada organisasi yang mempekerjakannya.

1. *Organizational Commitment.*

Individu mengembangkan komitmennya kepada organisasi.

Komitmen organisasi adalah komitmen yang ditunjukkan individu terhadap organisasi. Komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan mempunyai implikasi bagi keputusan karyawan untuk melanjutkan atau berhenti dari keanggotaan organisasi. Dasar pemahaman komitmen organisasi adalah *loyalty* yaitu tingkat dimana pegawai mengidentifikasikan diri dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dan akan menggunakan usaha yang keras untuk membantunya berhasil. (Muthuvelo dan Rose dalam Srimulyani: 2009). Porter dan Smith dalam Steers, (1977) telah mendefinisikan “Komitmen Organisasi sebagai 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”.

Secara teoritis pada topik komitmen organisasi terdapat beberapa teori yang mengungkapkan tentang dimensi dari komitmen organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mowday dan rekan-rekannya (dalam Ingarianti: 2017) dimana pada intinya dimensi komitmen organisasi tersebut mencakup sebagai berikut;

1. Keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi
2. Kesediaan untuk mengusahakan yang terbaik bagi organisasi
3. Keinginan memelihara keanggotaan untuk tetap bertahan dalam organisasi

Aspek-aspek yang menggambarkan adanya komitmen individu terhadap organisasi (Srimulyani: 2009) yaitu:

* + - 1. Keterikatan Emosional (*sense of belonging*)
      2. Identifikasi (keyakinan dan penerimaan akan nilai dan tujuan organisasi)
      3. Partisipasi (*involvement job)*

Secara konseptual, Mowday dkk (dalam Allen dan Meyer: 1990) mengemukakan bahwa anteseden komitmen afektif individu terhadap organisasi dipengaruhi oleh empat kategori yaitu:

1. Karakteristik Pribadi

Gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja dan persepsi individu mengenai kompetensinya.

1. Karakteristik pekerjaan

Meliputi meaningfull work, otonomi, dan umpan balik merupakan motivasi kerja yang bersifat internal. Jernigan dkk dalam Coetzee (2005) karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan konsekuensinya (rasa keterikatan terhadap organisasi)

1. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan penyebab terkuat dalam komitmen afektif (Meyer dan Allen:1990) terutama pengalaman yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi serta kompeten dalam melakukan pekerjaan sesuai perannya.

1. Karakteristik struktural

Meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas.

Van Dyne and Graham (dalam Coetzee: 2005) menyatakan bahwa faktor-faktor personal, situasional dan posisi dapat mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi.

Dari keempat kategori di atas, Allen dan Meyer (1990) memiliki penjelasan tersendiri mengenai anteseden atau penyebab dari komitmen afektif yaitu:

1. Tantangan pekerjaan

Merupakan pekerjaan yang dilakukan individu dalam organisasi adalah menantang dan menarik.

1. Kejelasan peran

Merupakan kejelasan harapan dari organisasi terhadap individu.

1. Kejelasan sasaran dalam tugas

Merupakan pemahaman individu mengenai apa yang seharusnya dilakukan individu dalam pekerjaannya.

1. Kesulitan tujuan

Merupakan persyaratan pekerjaan dari organisasi yang tidak terlalu menuntut.

1. Manajemen yang menerima

Merupakan kondisi orang-orang yang berada pada manajemen puncak organisasi yang menaruh perhatian terhadap ide yang diberikan oleh karyawan.

1. Kedekatan dengan sesama anggota

Merupakan adanya hubungan dekat dengan beberapa orang dalam organisasi

1. Ketergantungan organisasi

Merupakan rasa kepercayaan terhadap organisasi karena apa yang dikatakan maka akan dilakukan oleh organisasi.

1. Keadilan atau kewajaran

Pada organisasi terdapat orang-orang yang mendapatkan lebih dari layak dan ada juga yang mendapatkan jauh lebih sedikit.

1. Kepentingan pribadi

Pada organisasi, individu didorong untuk merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan membawa kontribusi penting terhadap tujuan besar organisasi.

1. Tanggapan organisasi atas kinerja

Merupakan seberapa sering organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja individu.

1. Partisipasi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar ikatan kedekatan yang dirasakan oleh pegawai terhadap organisasi yang menunjukkan seberapa besar komitmen pegawai terhadap organisasi dan mengetahui faktor-faktor penyebab terhambatnya pengembangan komitmen pegawai terhadap organisasi.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif. Creswell dalam Sugiyono (2015) menyatakan bahwa penelitian kualitatif berarti proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan. Penggunaan metode ini sesuai dengan tujuan pokok penelitian yaitu mengkaji, mendeskripsikan, menganalisis data dan informasi yang diperlukan untuk mendapatkan gambaran komitmen organisasi pegawai di lingkungan Kopertis Wilayah IV. Penelitian kualitatif mengkaji perspektif partisipan/informan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel yang ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan.

Dalam melakukan analisis terhadap potensi komitmen organisasi pegawai di lingkungan Kopertis Wilayah IV, penelitian diawali dengan observasi terhadap karakteristik pribadi, tingkah laku, cara pandang dalam bekerja dan menyelesaikan masalah melalui pengamatan lingkungan. Observasi dilakukan dengan menganalisis data-data yang ada (data sekunder) yang dimiliki oleh kantor Kopertis Wilayah IV dan melakukan wawancara tertutup dengan pimpinan kantor Kopertis Wilayah IV. Dalam menganalisis potensi komitmen organisasi aparatur sipil negara, data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara dirangkum dalam tabel untuk mempermudah dalam pengelompokan komitmen terhadap organisasi. Pengelompokan data ini akan membantu dalam menganalisis sejauh mana kecenderungan komitmen pegawai terhadap organisasi, apakah bersifat reaksional atu inisiatif.

Pengambilan sumber data menggunakan teknik *Purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono: 2015). Pertimbangan tertentu ini maksudnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang akan diteliti. Kriteria sumber data sebagai subjek penelitian diambil dengan pertimbangan sebagai berikut:

Masa kerja

Jenis jabatan

Besaran tunjangan kinerja

Kualifikasi pendidikan

Jabatan struktural

Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti memadukan komponen kriteria yang ada sehingga terkumpul duabelas informan yang kesemuanya merupakan pegawai di lingkungan Kopertis Wilayah IV. Dalam penelitian ini menggunakan metode pengambilan data sebagai berikut:

1. Wawancara dalam dua tahapan yaitu:

Wawancara terstruktur

Dilakukan apabila peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi yang akan diperoleh. Oleh karena itu, dalam melakukan wawancara, peneliti/pengumpul data telah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternative jawabannya sudah dipersiapkan.

Wawancara semi terstuktur

Peneliti mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan. Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in dept interview* dimana pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara ini adalah menemukan permasalahan melalui pendapat partisipan dan ide-idenya.

1. Observasi

Catherine Marshal dan Gretchen B Rossman dalam Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer (sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti), *participant observa*tion (operasi berperan serta), *in dept interview* (wawancara mendalam) dan dokumentasi. Jenis observasi yang digunakan yaitu *participant observation* dimana peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian yang dilakukan ini bersifat *single case* yaitu mengidentifikasi tingkatan komitmen yang dimiliki pegawai terhadap organisasi. Penelitian dilakukan pada sebuah institusi pemerintah yaitu Kopertis Wilayah IV. Kopertis Wilayah IV merupakan institusi yang berfungsi melakukan pengawasan, pengendalian dan pembinaan perguruan tinggi swasta yang berada di wilayah kerjanya. Dalam melakukan kinerja Kopertis Wilayah IV bertanggung jawab kepada Direktorat Pendidikan Tinggi yang berada di bawah Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Kopertis Wilayah IV dalam peranannya secara langsung bertujuan untuk membantu program pemerintah yaitu meningkatkan kualitas pendidikan nasional berdasarkan standar nasional pendidikan yang sudah ditetapkan. Sampel yang diambil dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu memenentukan subjek sesuai kriteria, sifat, atau ciri sampling penelitian yang sudah ditentukan. Semua kriteria tersebut mewakili karakteristik pegawai di Kopertis Wilayah IV.

Tahap awal penelitian dilakukan dengan wawancara terstruktur yaitu mencari informasi dari pegawai Kopertis IV sebagai usaha mendapatkan subjek penelitian. Adapun *guidance* yang digunakan sebagai pedoman dalam wawancara mengadopsi alat ukur komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Ingarianti (2017) untuk menggali sejauh mana kedekatan yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi. Tahap awal penelitian menghasilkan beberapa informasi dan rekomendasi yang diperlukan. Informasi yang didapat menggunakan pendekatan sikap yaitu mengidentifikasi sejauh mana keyakinan dan penerimaan individu dalam menaati peraturan, kebijakan, tujuan, dan nilai yang terdapat dalam organisasi, mengidentifikasi sejauh mana kesediaan individu untuk memberikan usaha yang optimal untuk organisasi dan melihat sejauhmana individu ingin tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Penelitian dengan menggunakan pendekatan sikap tersebut peneliti padukan dengan analisis perilaku yang diperlihatkan oleh individu dalam aktivitas kinerja. Pemahaman akan perilaku individu didapatkan berdasarkan observasi mendalam dan data sekunder.

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan beberapa temuan di lapangan berupa jawaban, ucapan ataupun perilaku yang tampak sebagai fenomena, kemudian diolah menjadi data hasil wawancara dan observasi dari keduabelas informan. Dalam hal ini, masing-masing informan memiliki pengalaman yang serupa yaitu keinginan subjek untuk tetap meneruskan keanggotaan sebagai aparatur sipil negara pada institusi Kopertis Wilayah IV.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi di lingkungan Kopertis IV cukup tinggi. Peneliti mengidentifikasi bahwa pegawai merasakan kedekatan secara psikologis yang cukup kuat dengan organisasi. Hal ini terlihat dari penerimaan pegawai yang cukup kuat akan peraturan dan kebijakan yang dibuat organisasi yaitu pegawai selalu menerima apapun yang menjadi keputusan organisasi dan pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk mendukung dan melaksanakan segala keputusan yang sudah ditetapkan karena pegawai yakin bahwa keputusan apapun yang diambil oleh organisasi adalah untuk kebaikan organisasi tersebut. Pegawai sangat sadar akan makna dari peraturan yang sudah dibuat dan pegawai setuju bahwa peraturan tersebut harus dipatuhi sehingga pegawai menyatakan ketetapannya yaitu tidak berkeinginan untuk melanggar segala peraturan yang sudah ditetapkan. Terkait dengan hal tersebut, pegawai juga meyatakan keselarasan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi, dalam hal ini pegawai merasa identik dengan organisasi yaitu melakukan pelayanan terhadap publik. Selain itu, hal yang menguatkan adalah pegawai juga mampu mengidentifikasi diri dengan menyatakan kesesuaian antara nilai yang dimiliki oleh organisasi dengan nilai yang dimiliki pegawai. Nilai yang dimiliki organisasi merupakan akronim dari kata integrity yaitu pegawai Kopertis IV adalah insan yang ikhlas dalam bekerja untuk mencapai niat (misi yang sudah ditetapkan) dengan cara terbuka, untuk itu pegawai melaksanakan edukasi secara terus menerus dan dalam praktiknya bekerja dengan gesit, rajin dan istiqomah dan tuntas serta berkeyakinan bahwa siapapun akan dapat melaksanakan apa yang diinginkan.

Parameter yang peneliti deskripsikan di atas merupakan dimensi pertama dari pemahaman akan komitmen organisasi yaitu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Dalam hal ini pegawai di Kopertis IV merasakan *sense of belonging* yang kuat terhadap organisasi. Martin dan Nicholss dalam Srimulyani (2009) ada tiga pilar besar dalam menciptakan komitmen yaitu tumbuhnya rasa *sense of belonging, sense of excitement in the job* dan *ownership* (rasa memiliki terhadap organisasi).

Tingginya keyakinan dan kepercayaan pegawai Kopertis IV ditunjukkan dengan kesediaan pegawai untuk memberikan usaha yang sungguh-sungguh untuk organisasi. Dalam hal ini pegawai bersedia menambah jam kerja apabila terdapat pekerjaan yang belum selesai dan menyatakan keyakinan bahwa pegawai bersedia mengerjakan tugas bagian lain walaupun tidak ada *personal gain* secara langsung. Pegawai juga bersedia bekerja seoptimal mungkin dan melalui observasi data sekunder peneliti menemukan bahwa gairah bekerja yang dirasakan pegawai terimplementasi ketika pelaksanaan audit internal yang sangat jarang mendapatkan temuan *crusial* sehingga tidak memerlukan tindakan dari tinjauan manajemen Kopertis IV. Perilaku pegawai tersebut juga ditunjukkan melalui sikap pegawai yang menyatakan bahwa keberhasilan dan kegagalan organisasi merupakan keberhasilan dan kegagalan pegawai secara personal. Dalam hal ini pegawai meyakini segala perilaku baik atau buruk yang dilakukan akan berdampak terhadap organisasi sehingga pegawai sangat menjaga perilaku sehari-hari terutama dalam melaksanakan pelayanan agar membawa dampak yang positif terhadap organisasi. Temuan ini menemukan keselarasan dalam teori yang disampaikan oleh Martin dan Nicholss seperti yang sudah disebutkan di atas yaitu pegawai merasakan *sense of excitement in the job.*

Berdasarkan keyakinan dan kesediaan yang ditunjukkan pegawai Kopertis IV membawa dampak pada keputusan pegawai untuk meneruskan keanggotaan pada organisasi kopertis IV. Hal ini secara langsung terkait dengan atribut yang dimiliki oleh pegawai yaitu sebagai seorang aparatur sipil negara sehingga pegawai tidak perlu memikirkan alternatif lain untuk bekerja selain di Kopertis IV. Hal ini menunjukkan rasa memiliki yang cukup kuat yang dirasakan individu terhadap organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1990) ada tiga komponen yang membentuk komitmen organisasi yaitu: keterlibatan dan emosi anggota pada organisasi, kewajiban anggota dan persepsi anggota tentang kerugian yang diterima organisasi apabila anggota akan meninggalkan organisasi tersebut. Pada data yang sudah dianalisis dan diolah menunjukkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi sangat tinggi karena terbukti pegawai memiliki kedekatan emosi, melaksanakan kewajiban dan merasa rugi apabila meninggalkan organisasi.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti mendapatkan temuan bahwa komitmen yang tadinya sudah dimiliki oleh pegawai menjadi terhambat oleh karakteristik pekerjaan dan karakteristik struktural organisasi. Dari aspek karakteristik pekerjaan, pegawai merasa terpengaruh dengan kejelasan sasaran dan tugas. Hal ini merupakan kendala karena model dari organisasi itu sendiri yaitu model birokrasi. Pegawai Kopertis IV merasakan fungsi yang diberikan yaitu pengawasan, pengendalian dan pembinaan menjadi tumpang tindih ketika pegawai juga melaksanakan fungsi pelayanan. Pelayanan yang dilakukan merupakan pelayanan yang tidak otonom karena validitas dari pelayanan tersebut merupakan otoritas Dikti sehingga pegawai Kopertis merasakan bahwa satu pekerjaan dilakukan oleh dua lembaga. Hal ini menyebabkan komitmen pegawai terhadap organisasi menjadi terpengaruh karena kepuasan dalam bekerja tidak dirasakan secara langsung. Di sisi lain, pegawai juga harus selalu memberikan penjelasan kepada penerima layanan bahwa fungsi Kopertis merupakan fungsi yang terbatas terutama dalam pemberian pelayanan secara langsung.

Kendala yang lain dari aspek struktural yaitu dari segi kepemimpinan. Dalam hal ini peneliti membagi karakteristik struktural yaitu pengaruh eksternal dan pengaruh internal. Dalam pengaruh eksternal kembali dihadapkan pada model dari organisasi yaitu model birokrasi. Birokrasi merupakan organisasi berbentuk segitiga yaitu posisi atas yang semakin mengerucut sehingga sangat sedikit sekali orang yang berada pada posisi atas, sementara yang berada pada posisi bawah sangat banyak sekali. Pengaruh dari karakteristik struktural secara internal yaitu kedekatan antara pimpinan dan bawahan masih sangat kaku dan bersifat resmi dari segi kinerja. Pegawai merasa bahwa dalam organisasi masih terdapat orang yang mendapatkan lebih dari seharusnya dan ada orang yang justru mendapatkan lebih dari sedikit. Selain itu, pegawai merasakan bahwa keputusan yang diambil di lingkungan Kopertis IV karena terdapat hubungan yang baik antara orang yang mengambil keputusan dan orang yang menerima keputusan.

Berdasarkan penjelasan di atas peneliti menyimpulkan bahwa kondisi ideal yang sudah terbentuk dalam perspektif komitmen organisasi menjadi bergeser ke arah komitmen kerja. Muthuvelo dan Rose dalam Srimulyani (2009) mendefinisikan bahwa “*Work commitment refers neither to the organization nor to one's career, but to employmen itself”* Artinya, komitmen pekerjaan menunjuk bukan kepada organisasi maupun kepada karier seseorang, tetapi kepada pekerjaan itu sendiri. Seseorang merasa terikat dengan pekerjaan memiliki perasaan yang kuat atas tugas atau kewajiban dari pekerjaannya, dan menempatkan nilai hakiki (*intrinsic value*) atas pekerjaannya sebagai “*central life interest*”.Pada kenyataannya individu mengembangkan rasa komitmen mereka pada pekerjaan yang dilakukan sehari-hari. Secara langsung hal ini berdampak positif bagi organisasi karena organisasi mendapatkan keuntungan dari kondisi ini. Tetapi yang menjadi masalah adalah komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai hanya menunjukkan ikatan yang pasif yang diperlihatkan oleh pegawai. Artinya, dalam melaksanakan kinerja pegawai hanya sebatas menunggu perintah (bersifat reaksioner) dan melaksanakan apa yang diperintahkan, padahal konsep dari komitmen organisasi adalah bagaimana pegawai menunjukkan antusias dalam bekerja secara inisiatif dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dalam hal ini yaitu melakukan pelayanan terhadap publik.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dijelaskan di atas diperoleh kesimpulan bahwa pegawai Kopertis IV mempunyai keyakinan dan menerima apa yang menjadi tujuan organisasi dan merasa identik dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi, bersedia memberikan usaha yang sungguh-sungguh untuk organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena posisi sebagai aparatur sipil negara pada Kopertis Wilayah IV yang memberikan keamanan secara finansial dan status sosial yang menunjang. Secara langsung pegawai merasa ikatan yang cukup kuat dengan organisasi yang diimplementasikan dalam pelaksanaan kinerja yang optimal.

Kondisi komitmen organisasi yang sudah ada menjadi terhambat ketika ditemukannya karakteristik pekerjaan dan struktural organisasi yang mempengaruhi pegawai dalam mengembangkan komitmen mereka terhadap organisasi. Kenyataan tersebut membuat rasa komitmen yang sudah terbentuk terhadap organisasi menjadi bergeser pada komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pegawai merasa bertanggung jawab dan menempatkan pekerjaan sebagai *life central interest* dan tetap berada pada organisasi karena ikatan pekerjaan tersebut. Ikatan tersebut dirasakan pegawai karena organisasi (dalam hal ini pemerintah) sudah banyak memberikan kenyamanan bagi pegawai berupa gaji, jaminan kesehatan dan jaminan hari tua dan status sosial. Kondisi yang ada secara langsung membawa keuntungan bagi organisasi karena pencapaian tujuan organisasi terwakilkan oleh pencapaian kinerja yang dilakukan oleh pegawai. Hanya saja, kondisi ini tidak membawa keuntungan secara jangka panjang bagi organisasi karena pegawai yang berkomitmen pada pekerjaan hanya melakukan pekerjaan sebatas reaksioner yaitu melakukan apa yang diperintahkan, padahal konsep komitmen organisasi akan membawa keuntungan bagi organisasi karena pegawai yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan loyalitas yang aktif dan melakukan pekerjaan secara inisiatif.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dapat diajukan saran sebagai berikut:

1. Teoritis

Penelitian selanjutnya diharapkan lebih mendalam dalam menggali ikatan emosional yang dirasakan pegawai terhadap organisasi, dengan cara memperhatikan lebih detail lagi aspek-aspek terkait yang mempengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi serta memperhatikan kembali kriteria informan yang ditetapkan untuk melakukan wawancara serta observasi.

1. Praktis

Bagi subjek sebaiknya lebih meningkatkan komitmen terhadap organisasi sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat perguruan tinggi serta mampu menunjang rencana strategis pemerintah dalam meningkatkan mutu dunia pendidikan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Coetzee, M. 2005. Employee Commitment. University of Pretoria etd. <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005> 30646/unrestricted/05chapter5.pdf. November 27, 2007.

Ingarianti, Tri Muji. 2017. *Pengembangan Alat Ukur Komitmen Organisasi.* Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang. Jurnal RAP UNP, Vol. 6 No.1. hlm. 80 – 91.

Kreitner Robert & Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan. Jilid 1. Jakarta; Salemba Empat.

Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Andi. Yogyakarta.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung; PT. Remaja Rosdakarya.

Muthuveloo, Rajendran dan Raduan Che Rose. 2005. “Typology of Organizational Commitment.” American Journal of Applied Science, 2 (6): 1078-1081.

Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupation: Extension and test of three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *organizational and occupational psychology*. New York: Academic Press, Inc.

Rahayu, Wulan. 2012. Komitmen Organisasi pada Karyawan di Miracle Aesthetic Clinic Surabaya. www.jogjapress.com.

Srimulyani, Veronika Agustini. 2009. Tipologi dan Anteseden Komitmen Organisasi. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Widya Mandala Madiun Publikasi pada laman pengindex DOAJ.

Sugiyono, 2015: *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: CV. Alfabeta.

Wahyudi, Amin, *Membangun Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Saing Organisasi. ejurnal.unisri.ac.id*