

Analisis Proses Pengambilan Keputusan oleh Pemimpin dalam Menciptakan Komitmen Organisasi

I Gede Krisna Surya Suandika¹
A.A.N. Oka Suryadinatha Gorda²

^{1,2}Manajemen, Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar, Indonesia

^{1,2}Korespondensi penulis: suandika69@gmail.com, okagorda@gmail.com

Abstract. *The purpose of this research is to analyze the way leaders make decisions to implement an organization's commitment. The research method used is a qualitative research method and a social construction phenomenology approach which interpretatively aims to determine the implementation of a leadership decision in an organization. The research location was at BPR Pusaka examining six informants consisting of employees and leaders. Data collection techniques were carried out using interviews, observation, and documentation at the research location. Data analysis uses triangulation of sources, techniques, and time. The results of this research found that in determining policies, the role of leaders is very necessary in designing structured Terms of Reference to achieve good results to achieve the goals of an organization. The application of fair and effective leadership and decision-making is very necessary so as not to give rise to a tendency to overthink or worry which can lead to poor communication.*

Keywords: *Decision making; Leadership style; Organizational commitment.*

Abstrak. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis cara pemimpin dalam pengambilan keputusan untuk menerapkan komitmen suatu organisasi. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif serta pendekatan fenomenologi konstruksi social yang secara interpretative bertujuan untuk mengetahui penerapan suatu keputusan pimpinan pada suatu organisasi. Lokasi penelitian yaitu pada BPR Pusaka dengan meneliti 6 (enam) orang informan yang terdiri dari karyawan dan pimpinan. Teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara, observasi serta dokumentasi pada lokasi penelitian. Analisis data menggunakan triangulasi sumber, teknik dan waktu. Hasil pada penelitian ini menemukan bahwa dalam penentuan kebijakan, peran pemimpin sangat diperlukannya dalam merancang (*Term of Reference*) yang terstruktur agar mencapai hasil yang baik untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Penerapan kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang adil dan efektif sangat diperlukan agar tidak menimbulkan kecenderungan berpikir berlebihan atau kecemasan yang dapat menimbulkan komunikasi yang kurang baik.

Kata kunci: Pengambilan keputusan; Gaya kepemimpinan; Komitmen organisasi.

LATAR BELAKANG

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam memelihara komitmen organisasi. Pengambilan keputusan yang tepat akan menghasilkan suatu perubahan terhadap organisasi kearah yang lebih baik, begitupula sebaliknya yakni pengambilan keputusan yang salah akan berdampak buruk pada roda organisasi dan administrasinya. Setiap pemimpin memiliki karakteristik dalam mengorganisir karyawan agar tercapainya suatu komitmen organisasi karyawan yang baik dan terstruktur. Pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan juga harus memahami kemampuan bawahannya seperti halnya yaitu kelemahan maupun kekuatan yang dimilikinya agar dapat menyeimbangkan kekurangan dan kelebihan yang dimiliki bawahannya. Penyesuaian yang tepat antara peran pimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan kerja dan keberlangsungan kinerja sehingga dapat menghasilkan keputusan yang tepat.

Menurut Mustikawati (2020), kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh komitmen karyawan terhadap organisasi itu. Terbentuknya komitmen organisasi sebagai penerimaan tujuan organisasi oleh karyawan untuk bekerja sama dengan baik, sukarela, dan tidak terjadinya ketidakadilan dalam penerapan keputusan pemimpin. Tanpa adanya komitmen karyawan maka loyalitas karyawan semakin kecil sehingga akan menyebabkan sumber daya manusia di dalamnya menjadi tidak efektif dan tidak efisien. Akibat dari rotasi dan mutasi jabatan, pimpinan saat ini menyadari bahwa setiap langkah yang diambil diperusahaan sangatlah penting. Pergantian jabatan ini berdampak pada komunikasi antara karyawan yang diakibatkan karena terjadinya perubahan struktur dan kurangnya informatifnya delegasi tugas ke bawahan disebabkan oleh suasana baru saat pergantian jabatan tersebut. Seperti halnya pada hasil penelitian (Susanti et al., 2019) menyebutkan bahwa komitmen organisasi hanya dapat terwujud apabila manajer sebagai pimpinan dan bawahan (pegawai) dapat bekerja secara harmonis dalam iklim organisasi yang kondusif melalui nilai-nilai budaya organisasi yang berpihak pada seluruh elemen organisasi.

Mewujudkan komitmen organisasi bukanlah perkara gampang, karena diperlukannya Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi inti penggerak roda organisasi yang paling dominan dari berjalannya aktivitas organisasi/perusahaan. Karyawan merupakan salah satu sumber daya dan asset yang sangat penting bagi kehidupan suatu organisasi, yang apabila ditangani dengan tepat akan dapat menjadi modal utama yang tidak terhingga nilainya bagi perusahaan di dalam mencapai tujuannya. (Valianti, 2006), sehingga sangat dibutuhkan suatu keputusan pemimpin yang dapat membuat bawahan merasa nyaman dan sejalan dengan apa yang akan diarahkan pimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja tim yang positif.

Penurunan jumlah Bank Perkreditan/Pembiayaan Rakyat – BPR Konvensional dari tahun 2020 sejumlah 1.506 BPR menjadi 1.468 BPR ditahun 2021, dimana hal tersebut telah menunjukkan terjadinya penurunan sebesar 1,46% diakibatkan terjadinya merger, akuisisi ataupun penutupan beberapa bank BPR (Keuangan, 2019) Fenomena serupa

sempat terjadi di beberapa BPR di Bali yang harus tutup diakibatkan kesalahan pemimpin dalam menggunakan kebijakan dan kekuasaannya yang menimbulkan operasional bank ditutup oleh pihak otoritas. Hal tersebut bisa terjadi karena adanya perubahan kepemimpinan yang belum paham pentingnya integritas sebagai pemimpin untuk keberlangsungan bank selanjutnya.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan sebelum penelitian ini, ada beberapa hal yang muncul mengenai masalah komitmen organisasi yang dimiliki setiap karyawan yang berada didalam suatu organisasi, terkadang tidak seperti yang diharapkan karena kondisi komitmen terkadang bisa saja mengalami penurunan seiring berjalannya waktu yang diakibatkan oleh beberapa faktor. Masalah utamanya ialah bagaimana pimpinan mampu menangani setiap permasalahan karyawan yang memiliki karakter, perilaku, watak dan kebiasaan dan kemampuan yang beragam, disisi lain setiap karyawan sempat memiliki keraguan dengan kemampuan dirinya hingga terjadi *shock culture* akibat penyesuaian aturan kode etik perbankan.

Perbedaan penelitian ini berfokus pada peran seorang pemimpin dalam proses pengambilan keputusan untuk membentuk dan menjaga komitmen organisasiserta perasaan pegawai dalam menjalani keputusan pemimpin yang nantinya dapat menerapkan suatu komitmen organisasi yang baik, sehingga temuan dalam penelitian artikel ini dapat menambah kedalaman riset di bidang manajemen sumber daya manusia dan makna dalam penelitian artikel ini agar dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen perusahaan untuk merancang strategi dan kebijakan yang bertujuan meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja.

KAJIAN TEORITIS

Pengambilan Keputusan (Decision Making)

Keputusan adalah hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Menurut Kamus Besar Ilmu Pengetahuan, pengambilan keputusan (*Decision Making*) diartikan sebagai langkah pemilihan keputusan atau kebijakan berdasarkan kriteria tertentu. Dalam prosesnya meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif maka tidak ada satu keputusan yang akan diambil. Menurut Siagian (dalam Sabri, 2013). Pengambilan keputusan adalah pendekatan tersrtuktur terhadap masalah yang dihadapi. Lebih lanjut ditegaskan bahwa masalah adalah mengetahui sifat masalah yang dihadapi, menganalisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, menemukan alternatif yang paling masuk akal dan mengevaluasi hasil yang diperoleh sedemikian rupa sehingga konsekuensi dari keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan dan dipertimbangkan untuk menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah dengan membuat pilihan (*choice*) jatuh pada alternatif tertentu. Dengan melakukan proses seleksi ini keputusan akan efektif untuk mencapai tujuan menurut Salusu (dalam Siregar, 2020), karena keputusan tidak dapat diambil dengan gegabah. Akibatnya berdampak pada semua elemen yang terlibat. Oleh karena itu, setiap keputusan harus diambil dengan penuh pertimbangan dan ketelitian untuk mengurangi dampak negatifnya. Menurut Colquitt (dalam Sulistyanto, 2017) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan keputusan, indikator tersebut terdiri atas:

1. Mengidentifikasi masalah, menyelidiki situasi, dan mempertimbangkan semua pemangku kepentingan.
2. Membuat daftar pilihan yang komprehensif untuk dipertimbangkan sebagai solusi.
3. Mengevaluasi semua opsi secara bersamaan.
4. Menggunakan data yang akurat untuk mengevaluasi alternatif,
5. Memilih opsi yang lebih memaksimalkan nilai.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Miftah (dalam Siagian & Khair, 2018) menyebutkan gaya kepemimpinan adalah standar perilaku yang diadopsi seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan, sedangkan menurut Davis dan Newstrom (dalam Chaniago, 2017), gaya kepemimpinan pada dasarnya mencakup pembentukan perilaku kepemimpinan sesuai dengan kemampuan kepemimpinan. Formasi ini umumnya membentuk pola atau bentuk tertentu. Pandangan Saputra (2017), Gaya kepemimpinan adalah tingkah laku atau cara yang dipilih dan digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan tingkah laku anggota organisasi atau bawahannya. Menurut Reitz (dalam Ratnaningrum, 2016), mengemukakan bahwa ada beberapa faktor-faktor gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepribadian (*personality*)
2. Karakteristik
3. Kebutuhan tugas
4. Iklim dan kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

Komitmen Organisasi Karyawan

Komitmen organisasi mengacu pada situasi dimana pekerja memilih untuk berpihak pada suatu perusahaan serta mendukung tujuan-tujuan yang ingin dicapai organisasi dengan memelihara keanggotaan dan ketelibatannya dalam organisasi tersebut menurut Robbins dan Judge (dalam Atrizka et al., 2021), sedangkan Suciono (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah jenis hubungan antara individu dengan organisasi kerja, yaitu individu memiliki keyakinan terhadap nilai dan tujuan organisasi kerja, bersedia mengerahkan usahanya secara sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi kerja, serta memiliki komitmen yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Allen dan Meyer (dalam Maharani & Vembriati, 2019) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah keyakinan yang menjadi pengikat antara karyawan dengan organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi digambarkan sejauh mana karyawan percaya dan ingin mencapai tujuan organisasi dan tetap bersama atau tidak meninggalkan organisasi selamanya (Partini, 2022).

Menurut Heller dalam Wibowo (2014) komitmen organisasional didapat dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, memberi perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercayai, serta mentoleransi individualitas dan mencitrakan bebas kesalahan. Berdasarkan pendapat Colquitt et al. (dalam Purnomo, 2018) mengemukakan adanya tiga hal memengaruhi komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective commitment*
2. *Continuance commitment*
3. *Normative commitment*;

Menurut Kanter (dalam Irma, 2019), tiga dampak lain dalam komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*)
3. Komitmen control (*control commitment*).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, komitmen organisasi ialah suatu jalinan intelektual karyawan pada organisasi yang diisyaratkan dengan terdapatnya suatu keyakinan dan pendapatan yang kokoh pada tujuan serta nilai-nilai organisasi, keinginan untuk mengusahakan tercapainya kebutuhan organisasi, serta kemauan yang kokoh untuk menjaga peran organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT BPR Pusaka yang beralamat di Jalan Katrangan No. 72 Denpasar Bali, karena pada lokasi penelitian ini telah mengalami rotasi dan mutasi pimpinan dengan menggunakan pendekatan secara fenomenologi terkait proses pengambilan keputusan atau kebijakan pemimpin guna menciptakan komitmen organisasi yang berfokus dengan pendekatan fenomenologi konstruksi sosial pada penelitian ini dan menunjukkan riset secara interpretatif untuk mencari penjelasan tentang peristiwa sosial atau budaya yang didasarkan pada perspektif dan pengalaman orang yang diteliti. Dengan melakukan wawancara kepada informan yang telah ditentukan melalui metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu dengan tujuan agar sampel dianggap mampu dan memiliki data yang dibutuhkan (Sugiyono, 2018). Hal ini dilakukan agar memperoleh sumber data dengan menentukan informan yang dipilih dianggap memenuhi kriteria dan dianggap sangat mengetahui tentang topik penelitian, yaitu pimpinan dalam pengambilan keputusan dan pegawai yang menjalankan keputusan atau kebijakan pada PT BPR Pusaka.

Metode penelitian kualitatif dipilih karena peneliti ingin melakukan pengamatan secara langsung dan mendapatkan informasi dari sumber data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi data. Hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi lebih dalam untuk mencari konsep dan interpretasi baru terkait fenomena yang terjadi dengan memberikan gambaran serta pemaparan terkait hasil wawancara mendalam terhadap informan yang dianalisis dengan beberapa dokumen relevan pada objek penelitian seperti data yang berbentuk kata, kalimat, gerak tubuh, ekspresi wajah, bagan, gambar, dan foto (Sugiyono, 2018). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi yang bersumber pada tulisan Miles dan Huberman (1992) dengan langkah-langkah analisis di antaranya adalah pengumpulan data, yaitu:

- a. Melakukan *collect data* yang berupa wawancara, observasi serta dokumentasi;
- b. Reduksi data, yaitu melakukan pemilahan data dengan memfokuskan dengan pokok pembahasan dalam penelitian;
- c. Penyajian data, yaitu penyajian data dari hasil reduksi yang telah dilakukan dalam bentuk uraian singkat dengan tujuan agar mudah dipahami;
- d. Kesimpulan dan proses verifikasi, yaitu penarikan kesimpulan dan melakukan verifikasi atas kesimpulan agar dapat dijaga kredibilitasnya karena sifatnya yang berupa wujud temuan baru yang belum pernah ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT BPR Pusaka yang berdiri di bawah naungan Sri Partha Group merupakan salah satu anak perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan. BPR Pusaka telah melewati banyak proses dalam perjalanan organisasi, yaitu dimulai dari tahun 2001–2005. Saat ini, PT BPR Pusaka beralamat di Jalan Katrangan Nomor 72 Denpasar, Bali dan menjadi Kantor Pusat sejak tanggal 8 Juni 2005 hingga saat ini.

Tabel 1. Identifikasi Informan

Kode	Nama Responden	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia
NS	I Nyoman Suradana, SE	Direktur Utama BPR PUSAKA	Laki-Laki	52 Tahun
KS	I Ketut Suanda, SH	Direktur BPR PUSAKA	Laki-Laki	54 Tahun
SD	I Ketut Suadia, SH	Kepala Bagian SDM	Laki-Laki	55 Tahun
MS	Ni Made Somawati	Kepala Bagian Operasional dan Funding	Perempuan	50 Tahun
PP	Putu Gede Shiana Putra Pinatih	Leader Account Officer (Loan)	Laki-Laki	38 Tahun
ER	Elsa Ratna Sari	Yuridis Kredit	Perempuan	27 Tahun

Sumber: Hasil observasi.

Penelitian ini melibatkan enam orang subyek penelitian sebagai informan. Keenam informan terdiri atas direktur, kepala bagian, dan karyawan pada perusahaan atau organisasinya. Keenamnya terlibat secara langsung dalam penerapan kebijakan atau pun keputusan pimpinan. Secara garis besar, identifikasi keenam informan penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Peran Pemimpin Dalam Mengambil Suatu Keputusan Atau Kebijakan

Penentuan maju atau mundurnya suatu organisasi tergantung dari kinerja para pimpinan dalam mengambil suatu keputusan, Setiap pemimpin memiliki beragam kualitas dan keterampilan diri, maka seorang pemimpin yang baik adalah orang yang mampu mengatur berbagai tugas, berkomunikasi secara efektif, dan menciptakan lingkungan kerja tim yang positif. Berdasarkan hasil wawancara mendalam pengambilan keputusan yang biasanya dilakukan oleh pimpinan adalah bentuk atau tindakan yang diambil sebagai pilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah, seperti yang dijelaskan oleh informan kedua sebagai berikut:

“Ya...dalam dunia perbankan, ada banyak peraturan dan kode etik yang harus ditaati dalam bekerja, dan hal-hal tersebut telah diatur didalam aturan OJK dan telah disesuaikan kembali agar mampu diterapkan, terkadang penerapan ini masih ada beberapa permasalahan karena ketidaksesuaian kondisi yang terjadi walaupun telah difasilitasi dengan baik seperti contoh pemberian kebijakan relaksasi pinjaman hingga peraturan dalam memberikan pinjaman yang selalu berubah-ubah mengikuti kondisi ekonomi yang ada. Dari ketidaksesuaian tersebut adapula beberapa karyawan menunjukkan ekspresi kurang nyaman dan tidak mampu perform secara baik dalam bekerja atas kebijakan yang berlaku namun hal tersebut disampaikan oleh pimpinan bagian mereka masing-masing melalui forum

manajemen untuk mendapatkan solusi dan alternative terbaik” (Direktur PT BPR Pusaka; Informan 2).

Berdasarkan pernyataan Informan 2, pimpinan mengambil keputusan menggunakan beberapa pendekatan yaitu:

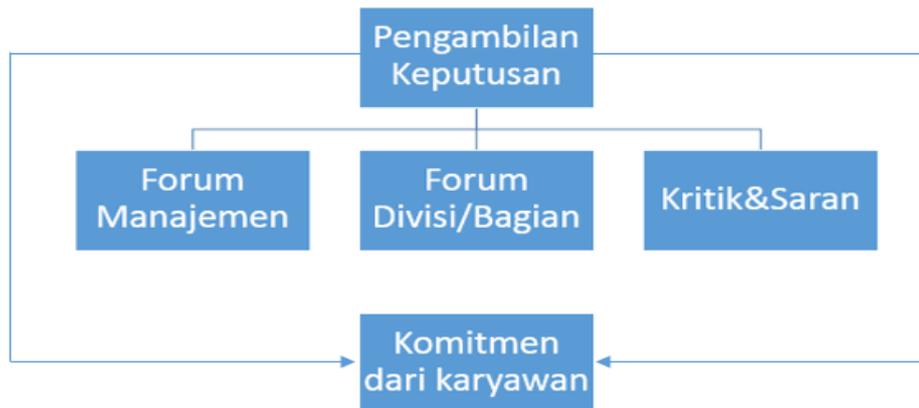
1. Jenis keputusan yang akan dibuat atau dijalankan berdasarkan aturan otoritas yang telah terbit.
2. Tingkat pengambilan keputusan yang ditujukan kepada penerima keputusan dengan mempertimbangkan beberapa toleransi.
3. Berlandaskan atas intuisi atau perasaan yang bersifat subjektif agar tidak mudah terkena pengaruh dengan menyertai pengalaman.
4. Memperhatikan untung rugi dan baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan atas keterlibatan fasilitas Perusahaan.
5. Memberikan kebijakan dan rasionalitas agar keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, dan konsisten untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga hal itu mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.

Dalam perjalanannya, beberapa kendala ditemukan pada hasil keputusan pimpinan, akibat terjadi suatu bencana non-alam yang mengakibatkan beberapa standar operasional harus dikurangi dengan alasan keefektifan perusahaan sesuai dengan rencana bisnis bank, yaitu pemberlakuan PKM oleh pemerintah. Bank diharapkan memberikan layanan yang optimal kepada nasabahnya dengan tetap memberikan informasi, solusi, fasilitas, dan edukasi dengan menyesuaikan kondisi ekonomi yang sedang terjadi. Informasi yang diutarakan Informan 5 selaku *Leader Account Officer* adalah:

Menurut pandangan saya ya, pimpinan saat ini lebih mengutamakan pekerjaan yang selesai dan tuntas dengan dasarnya pekerjaan dijalani dengan baik dan benar serta tulus ikhlas sebab bekerja dengan beban tentu hasilnya pun tidak efisien dan efektif malah akan menimbulkan rasa kurang puas dalam bekerja walaupun porsi kerja dengan hasil yang didapatkan sudah seimbang selain itu perubahan yang besar menurut saya yaitu transformasi penggunaan aplikasi digital untuk mempermudah kita selaku karyawan lapangan bekerja dari berkas yang sudah tercompile secara digital dan fisik, serta pelaporan progress masing-masing debitur yang terekam secara real dari system disertai bukti berupa foto apabila melakukan visit. selain hal itu pimpinan saat ini menurut saya lebih mengutamakan kepentingan bersama terutama kenyamanan, efisiensi dan keefektifan bekerja pada masa PKM dan sampai saat ini masih berlaku, namun pada masa perubahan tersebut tentu semua karyawan perlu menyesuaikan diri dan ditempa dengan program dan system kerja baru dengan harapan hasil dan target dapat dicapai optimal” (Account Officer; Informan 5).

Hal yang disampaikan Informan 5 menunjukkan bahwa beberapa pendekatan yang digunakan pimpinan dalam menentukan keputusan telah berjalan sesuai dengan harapan karyawan yang merasa memencapai performa yang baik pada masa pembatasan kegiatan dengan mengoptimalkan fasilitas yang ada. Jika terjadi kesalahan dalam suatu keputusan atau kebijakan yang tidak dapat berjalan dengan baik, maka hal itu harus dilakukan evaluasi agar tidak terjadi laporan oleh konsumen (nasabah). Hal tersebut telah diatur oleh otoritas melalui Peraturan OJK Nomor 18/POJK.07/2018 tentang pengaduan konsumen dan hal itu sangat dihindari oleh pihak bank untuk menjaga kredibilitas bank terhadap penilaian OJK.

Perlunya kerangka acuan (*Term of Reference/TOR*), yang mana kerangka acuan ini adalah sebuah ilustrasi tujuan, struktur, dan ruang lingkup kegiatan yang disepakati untuk dikerjakan bersama agar mencapai hasil yang lebih ideal. TOR adalah *outline* dari sebuah kegiatan yang menjelaskan struktur dan tujuan sebuah proyek, permufakatan, dan perundingan sebelum acara dimulai. Meskipun berupa garis besar, TOR harus diusahakan dapat merangkum inti gagasan, sehingga tim yang diamanahi tugas dapat memahami apa yang dipreferensikan (Febriansah et al., 2020). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menggunakan model pengambilan keputusan oleh pimpinan BPR Pusaka seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Pengambilan Keputusan

Teori yang digunakan dalam penelitian ini menemukan bahwa pimpinan menggunakan pikiran rasional dalam menggapai kemufakatan. Jika pimpinan merasa bahwa keputusan yang diambil sangat erat kaitannya dengan kepentingan–kepentingan akan menimbulkan *self-fulfilling prophecy effect*. Apabila membuat keputusan sesuai dengan kehendaknya sendiri, pimpinan akan mengalami banyak hambatan yang sejalan dengan pendapat Informan 1 yang menyebutkan bahwa:

“Umumnya, pemimpin mengambil atau memutus suatu kebijakan yang rata-rata dilandaskan oleh beberapa hal seperti masalah strategi masing-masing setiap bagian karena memiliki caranya sendiri dalam pengambilan keputusannya. Terkadang saya merasa kurang percaya diri apabila menentukan sendiri karena saya sadar bahwa saya sangat kurang dalam menangani suatu masalah karena itu biasanya saya menggunakan sistem pengambilan keputusan bersama atas nama manajemen untuk menggiring serta menjaga kondisi organisasi ini agar dapat dibijaksanai bersama, karena keputusan yang dirancang secara bersama” (Direktur Utama PT BPR Pusaka; Informan 1).

Berdasarkan wawancara mendalam dengan Informan 1 tersebut telah mencerminkan gaya kepemimpinan yang demokratis yang bertujuan untuk meningkatkan *good corporate governance* pada Perusahaan, karena *good corporate governance* adalah prinsip, aturan, atau kebijakan yang dibuat untuk mengatur dan mengendalikan perusahaan dengan melakukan pengawasan terhadap kinerja perusahaan agar sejalan dengan para pemangku kepentingan supaya tidak terjadi benturan kepentingan. Para anggota Dewan Direksi, anggota Dewan Komisaris, dan Pejabat Eksekutif dilarang mengambil tindakan atau keputusan yang dapat merugikan BPR atau mengurangi keuntungan BPR

dan wajib mengungkapkan benturan kepentingan yang dimaksud dalam setiap keputusan. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Perkreditan Rakyat.

Perasaan Karyawan Dalam Menjalankan Keputusan Atau Kebijakan

Karyawan adalah sumber daya manusia yang bekerja di suatu institusi yang mempunyai potensi luar biasa untuk mengalahkan sumber daya organisasi lainnya, karena mempunyai kemampuan fisik yang dapat digunakan untuk menggerakkan, mengerjakan, atau menyelesaikan suatu pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh sumber daya lainnya. Dalam praktiknya, perasaan denial pada seseorang sering timbul dengan kuat untuk menyangkal dan menolak, serta tidak mau melihat fakta-fakta yang menyakitkan dirinya atau yang tak sejalan dengan keyakinan, pengharapan, dan pandangannya. Berbeda dengan pandangan Informan 6 yang menyatakan bahwa:

“Hmm..... awalnya banyak hal yang harus saya pelajari di luar yang saya ketahui dalam yuridis/administrasi kredit baik dari ketentuan perkreditan yang baru dari pihak otoritas yang selalu berubah-ubah dan penerapannya di sini juga melalui proses penyesuaian kembali oleh atasan dan pimpinan. Di sanalah perasaan yang tidak enak sering terjadi akibat miskomunikasi dari perubahan yang diharapkan hasilnya cepat, tapi tidak semua proses dapat berjalan secara instan dan pimpinan terkadang mengesampingkan hal itu demi efisiensi dan keefektifan dalam bekerja, hingga saya sempat merasa tertinggal jauh dengan penerapan kebijakan baru karena ada peraturan yang masih abu-abu dalam penerapannya” (Yuridis Kredit; Informan 6).

Berdasarkan wawancara dengan Informan 6, dampak dari perasaan yang timbul akan keputusan yang dijalani oleh seluruh karyawan di antaranya adalah:

1. Menimbulkan perasaan terkejut dan kebingungan dari harapan pimpinan atas komitmen karyawan dalam bekerja apabila tidak mengalami penyesuaian dalam menerapkan keputusan baru;
2. Memerlukan kemampuan psikis untuk membangkitkan sprit, motivasi, semangat, dan etos kerja, kreativitas, inovasi, dan profesionalisme dalam bekerja karena kemampuan karakteristik yang dapat membangkitkan kecerdasan (intelektual, emosional, spritual, dan sosial) yang membawanya untuk berkembang menjadi lebih mampu dalam menghadapi segala macam tantangan;
3. Membutuhkan fasilitas dan sarana dalam mengekspresikan perasaan yang dialami, untuk menjaga stabilitas komitmen karyawan yang lain dengan mengedepankan responsivitas dan empati pada kondisi setiap karyawannya;
4. Diperlukan pendampingan atau pengawasan pada lingkungan kerja, fisik serta mental yang akan berdampak pada produktifitas pekerjaan hingga kualitas hidup karyawan itu sendiri.

Dari pemahaman tersebut, Informan 5 kembali mengungkapkan bahwa:

“Biasanya dalam proses pencairan kredit kita selaku karyawan lapangan secara intens melakukan consulting untuk melakukan penyaluran kredit dari proses survey hingga pencairan dan selama waktu berjalan, pimpinan biasanya rutin memberikan kita ruang diskusi terkait kondisi dan perubahan struktur market dilapangan yang biasanya dilaksanakan diawal bulan disana biasanya kami berdiskusi secara langsung untuk menyampaikan beberapa keluhan, masalah hingga penyelesaian masalah yang ada. Biasanya penerapannya itu sendiri yang terkadang sangat jauh dari harapan karena kondisi lapangan berbeda-beda dengan kondisi debitur yang

berbeda dimana hal seperti ini diperlukan waktu untuk melakukan komunikasi kepada atasan agar mendapatkan solusi terbaik. Biasanya adanya gap waktu komunikasi ini nasabah yang kita prosep ada kemungkinan lepas dan lari ke bank lain apabila terjadi gap yang lama ditambah fasilitas yang diberikan, skill komunikasi dan pengawasan yang kurang baik maka tidak akan berjalan dengan baik” (Account Officer; Informan 5).

Dari pernyataan tersebut, kompetensi dan kemampuan serta kreatifitas dalam menyelesaikan ketidaksesuaian atas kebijakan dan putusan dengan kondisi di lapangan sangat diperlukan. Menurut Mobley (dalam Karomah, 2020) yang berpendapat bahwa akan timbul perasaan tidak puas yang menimbulkan pikiran untuk keluar pada karyawan yang dilanjutkan dengan upaya mencari pekerjaan lain. Jika kerugian yang akan ditanggung akibat keluar dari pekerjaan terlalu tinggi, karena konsep kebahagiaan setiap individu akan berbeda sesuai tujuannya, maka individu dapat mengevaluasi kembali pekerjaannya, mengurangi pikiran untuk keluar, dan melakukan alternatif lain

Menurut Aurelius (dalam Kirana, 2023), pengambilan sikap dalam bekerja mampu mengontrol emosi diri untuk dapat mensyukuri apa pun yang telah terjadi, maka konsep kebahagiaan yang beragam pada setiap individu akan menghasilkan solusi yang berbeda pula. Diskursus terkait konsep kebahagiaan dalam ajaran Stoikisme telah menjadi hal aktual di kalangan milenial saat ini sesuai pendapat Informan 4 yaitu:

“Sebenarnya, jenuhnya orang itu berbeda-beda, saya sangat bersyukur diberikan lingkungan kerja yang nyaman dan mampu memahami kondisi kita selaku agama hindu karena mayoritas karyawan beragama hindu, seiring berjalannya waktu akan ada cara untuk menanganinya untuk mengatur strategi/kebijakan apa yang akan dirancang, kita selaku pimpinan bagian harus memiliki kematangan berpikir dalam menyusun strategi agar bawahan kita mampu dengan cepat memahami hal tersebut. Selain itu dengan adanya beberapa refreshment, tentu yang sangat berimplikasi meningkatkan semangat kerja di dalam organisasi, sebab karakter orang berbeda-beda, jadi jika pimpinannya tidak terjadi perubahan tentu kita akan bosan apalagi pemimpinnya tidak senang belajar dan tidak memiliki tujuan dalam memimpin untuk mengutamakan perusahaan dan karyawan di dalamnya” (Kepala Bagian Operasional; Informan 4).

Dari pemaparan informasi oleh informan, maka konsep *ikigai* dapat dijadikan acuan kepuasan dan makna kehidupan yang diselenggarakan dalam kehidupan sehari-hari. Kepuasan dan makna kehidupan diartikan sebagai alasan kita hidup, menjalani hidup sehari-hari mulai bangun pagi, kata *ikigai* berarti nilai kehidupan yang diarahkan ke kebudayaan dari pandangan orang Indonesia terhadap Jepang. Menurut Aumi dan Amril (2023) dalam penelitiannya, ada 7 pilar *ikigai* dalam kehidupan sehari-hari yaitu: (1) Bangun pagi, (2) Olahraga, (3) Sarapan, (4) Uang, (5) Kesehatan, (6) Pekerjaan, (7) Liburan. Hal-hal sederhana seperti itu merupakan hal dasar untuk menciptakan rasa syukur dan ikhlas dalam menjalani kehidupan. Oleh karena itu, *Ikigai* hadir untuk memperlihatkan bahwa untuk memperoleh kebahagiaan tidak harus seperti apa yang disebutkan sebelumnya, tetapi dengan hal-hal kecil, kebahagiaan juga akan terwujud. dengan mengurangi keinginan berlebihan dan fokus pada hal-hal yang lebih penting secara emosional dan spiritual, individu dapat menikmati kehidupan yang lebih damai dan berkualitas (Wahyudi et al., 2023).

Penelitian yang meninjau konsep *Ikigai* sudah banyak dilakukan, di antaranya artikel yang ditulis oleh Harahap et al. (2021). Artikel tersebut bertujuan untuk mengeksplo-

rasi *Ikigai*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa konsep *Ikigai* Kaisar Akihito, baik berupa ciri-ciri maupun pilar *Ikigai*, semuanya mencerminkan kebahagiaan eudaimonik dengan mencerminkan enam aspek kesejahteraan psikologis menurut Ryff (1989) yang terdiri atas: 1) penerimaan diri, 2) hubungan positif dengan orang lain, 3) otonomi, 4) penguasaan lingkungan, 5) tujuan hidup, dan 6) pertumbuhan pribadi. Temuan penelitian ini adalah kepribadian dan *Ikigai* seseorang saling memengaruhi satu sama lain, khususnya pada perilaku. Pungkasari et al. (2021) menyebutkan bahwa kebahagiaan memiliki makna, yaitu kesenangan dan ketentraman hidup, keberuntungan, atau kemujuran yang memiliki sifat lahir dan batin. Kebahagiaan juga memiliki arti sebagai sebuah perasaan serta keadaan yang tenang secara lahir dan batin tanpa memiliki rasa gelisah (Putri, 2018).

Konsep pilar *ikigai* berkaitan dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan, apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang menyerupai hal tersebut, yaitu membuat rencana kegiatan internal budaya pada perusahaan yang rutin dilakukan setiap minggu atau bulannya mulai dari kegiatan olahraga bersama, *outbound/mini games* setelah melakukan *briefing* bersama, bakti sosial seperti CSR guna menciptakan kebahagiaan dalam lingkungan pekerjaan yang secara tidak langsung berdampak pada komitmen karyawan itu sendiri

Makna Komitmen Bagi Seluruh Stakeholder BPR Pusaka

Berdasarkan hasil penelitian dan observasi yang telah dilakukan, narasumber yang diwawancarai memberikan hasil yang sangat heterogen dan diperlihatkan melalui pernyataan lisan dalam ekspresi dan olah tubuh berwawancara dengan narasumber dan hasil triangulasi sumber data yang digunakan, maka penelitian ini menemukan adanya beberapa makna komitmen yang berbeda dengan teori yang ada, di antaranya:

1. Komitmen karyawan adalah sikap yang berjalan beriringan dengan apa yang karyawan terima dari komitmen organisasi itu sendiri, sebagai faktor utama dalam hal ini ialah kemauan karyawan untuk tumbuh dan berkembang dari hambatan yang dialami pada organisasi tersebut dengan menyesuaikan kondisi kemampuan masing-masing.
2. Komitmen dapat berupa proses kontrol emosional dan nilai ekonomi dalam bekerja tentu akan secara aktif mengiringi pimpinan dan karyawan untuk keberlangsungan organisasi ke depannya dengan fokus utama, yaitu perencanaan dan peningkatan kinerja di masa yang akan datang, yaitu kinerja yang direncanakan harus dapat meningkat dari waktu ke waktu. Beberapa hal seperti standar kinerja, target, pengukuran, dan indikator, sedangkan ruang lingkupnya berupa pengukuran hasil kinerja yang telah ditunjukkan dan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kinerja.
3. Komitmen merupakan rasa bahagia yang timbul dari lingkungan sekitarnya akibat termotivasinya suatu lingkungan dengan harapan akan memengaruhi produktivitas, kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja inklusif dan bersahabat. Menciptakan suasana bekerja yang menyenangkan dapat meningkatkan loyalitas karyawan, menurunkan kemungkinan *burnout* dan stres, serta meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan.
4. Komitmen adalah cara untuk menggapai tujuan utama setiap organisasi dengan mengesampingkan sikap *denial* dalam bekerja guna menekan kondisi *negative conformity* agar komitmen selalu berjalan dinamis demi *positive nonconformity* yang semestinya timbul.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan, yaitu peran pemimpin dalam menentukan kebijakan untuk komitmen organisasi karyawan sangatlah penting. Dalam mengambil keputusan, pemimpin harus memperhatikan bawahan agar suatu keputusan pemimpin dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan suatu organisasi. Penyusunan *Term of Reference* (TOR) merupakan ilustrasi tujuan, struktur, dan ruang lingkup sebuah kegiatan yang disepakati untuk dikerjakan bersama agar mencapai hasil yang lebih baik, sehingga ketika memutuskan kebijakan atau putusan penuh dengan dasar dan pertimbangan.

Adanya kelemahan dan kendala lain pada penelitian ini di antaranya masih kurang beragamnya level yang digunakan sebagai sudut pandang, serta penelitian ini hanya dilakukan pada satu tempat yakni PT BPR Pusaka, sehingga penelitian lebih lanjut diharapkan mampu menyandingkan antara dua lokasi penelitian yang berbeda. Harapan dari hasil penelitian ini, yakni pembaca dapat memahami, menuangkan, dan menerapkan, khususnya yang berkaitan pada masalah yang diteliti terkait beberapa teori yang dirangkum untuk menjelaskan beberapa faktor kepemimpinan dan psikologi karyawan. Khususnya, untuk mengatasi sikap *denial* agar mendapatkan perhatian khusus untuk menumbuhkan komitmen mereka pada organisasi dan menciptakan kondisi bekerja yang bahagia. Selanjutnya, untuk mengkaji lebih dalam faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini dapat memengaruhi kepemimpinan, psikologi sumber daya manusia, dan komitmen individu dalam suatu organisasi agar nantinya dapat mengetahui langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk menjadi lebih baik ke depannya.

REFERENSI

- Atrizka, D., Andriki, E., Melisa, M., & Natasya, N. (2021). Efek Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(4), 811–819. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v9i4.6751>
- Aumi, N. N., & Amril, O. (2023). Penerapan Konsep Ikigai Pandangan Orang Indonesia Terhadap Orang Jepang. *Abstract of Undergraduate Research, Faculty of Humanities, Bung Hatta University*, 1(3), 1–3.
- Chaniago, A. (2017). Pemimpin dan kepemimpinan. In Tim LP3i (Ed.), *Pemimpin dan Kepemimpinan* (1st ed., Vol. 10, Issue 9). Lentera Ilmu Cendekia.
- Febriansah, R. E., & Meiliza, D. R. (2020). *Teori Pengambilan Keputusan*. In M. Sumartik, SE. (Ed.), *Umsida Press Sidoarjo Universitas* (I, Vol. 1, Issue 1). UMSIDA Press.
- Hamzah, D. A. (2020). *Metode Penelitian Fenomenologi*. Literasi Nusantara.
- Harahap, A. B. S., Lusiana, Y., & Widodo, H. (2021). Kajian Psikologi Positif Konsep Ikigai pada Kaisar Akihito dalam Akihito Tennou Monogatari. *J-Litera: Jurnal Kajian Bahasa, Sastra dan Budaya Jepang*, 3(1), 29. <https://doi.org/10.20884/1.jlitera.2021.3.1.4115>
- Hasanah, I., Fithriyah, I., Dewanti, S. R., & Wahyuningrum, S. R. (2021). Denial Syndrome Terhadap Pandemi Covid-19 Pada Masyarakat Kabupaten Pemekasan Madura. *Edu Consilium: Jurnal Bimbingan dan Konseling Pendidikan Islam*, 2(2), 35–52. <https://doi.org/10.1905/ec.v1i1.1808>

- Irma, A. (2019). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Outsourcing Di Pt Telkom Regional 1 Sumatera. *Skripsi*, Fakultas Psikologi, Universitas Medan Area.
- Karomah, K. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention pada Pegawai Kontrak Sekolah X. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58–70.
- Keuangan. (2019). *Jumlah Bank dan Kantor Bank (Unit), 2019-2021*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/indicator/13/937/1/jumlah-bank-dan-kantor-bank.html>
- Kirana, D. A. (2023). Konsep Kebahagiaan Hidup menurut Marcus Aurelius Ditinjau dari Perspektif Filsafat Stoikisme. *Gunung Djati Conference Series*, 24, 257–268.
- Maharani, K. S., & Vembriati, N. (2019). Peran pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan Rumah Sakit Bali Royal. *Jurnal Psikologi Udayana*, 6(02), 301-311. <https://doi.org/10.24843/jpu.2019.v06.i02.p09>
- Maynard, R. (2021). Overpopulation denial syndrome. *Reflection*, 5(1), 23–28.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode–metode Baru*, 2829-0747.
- Mogi, K. (2017). *The Book of Iqigai* (P.T. Sudarmanto (ed.)). PT Mizan Publika.
- Moleong, P. D. L. J. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif* (36th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Mustikawati, T. O. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dan Keadilan Organisasional Studi pada Toko Amigo Wonosari. *Thesis*, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Partini, S. T. (2022). Pengaruh Food Ingredients, Sertifikasi Halal, dan Religiusitas Terhadap Minat Beli Makanan Olahan Halal. *Bulletin of Management and Business*, 3(1), 294–304. <https://doi.org/10.31328/bmb.v3i1.207>
- Pungkasari, D. R., Lusiana, Y., & Kadafi, M. (2021). Kepribadian dan Ikigai Tokoh Utama Pelaku Pembunuhan dalam Film Kokuhaku. *Jurnal Sakura: Sastra, Bahasa, Kebudayaan, dan Pranata Jepang*, 3(2), 206. <https://doi.org/10.24843/JS.2021.v03.i02.p11>
- Purnomo, E. (2018). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi. *Sosio E-Kons*, 10(1), 28-38. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v10i1.2399>
- Putri, E. W. (2018). *Konsep Kebahagiaan dalam Perspektif Al-Farabi. Thaqafiyat*, 19(1), 95-111.
- Ratnaningrum, W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Gudang Pakan Ternak Pt Japfa Comfeed Tanjung Bintang Lampung Selatan.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sabri, A. (2013). Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Ta Lim Journal*, 20(2), 373–379. <https://doi.org/10.15548/jt.v20i2.34>
- Saputra, W. & W. I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Dan Motivasi Kerja Pegawai Ppsu Kelurahan Duren Sawit

Jakarta Timur. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 5(2), 1–19.
<https://doi.org/10.35137/jmbk.v5i2.111>

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Siregar, R. (2020). Implementasi sistem informasi manajemen dalam pengambilan keputusan bagi pemimpin untuk meningkatkan mutu pendidikan di yayasan universitas labuhanbatu. *Edutech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(2), 156–167.
- Suciono, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Yang Berdampak Pada Disiplin Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2), 1–8.
- Sulistyanto, A. (2017). Jurnal Manajemen Pendidikan Jurnal Manajemen Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(087), 479–487.
- Susanti, A., Kasmad, R., & Waris, I. (2019). Mewujudkan Komitmen Organisasi Realize Organizational Commitments. *Journal of Public Administration and Government*, 1(April), 1–9. <http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/jpag>
- Valianti, R. M. (2006). Usaha Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Pada CV Delta Utama Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 3(2), 46–59.
- Wahyudi, J., & Desiyana, D. (2023). Mengukir Kebahagiaan dalam Pola Hidup Sederhana, Mungkinkah? *Literaksi: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(01), 207–214.
- Wibowo, W. (2014). *Perilaku dalam Organisasi*. Cetakan Kedua. PT Raja Grafindo Persada.
- Yuliari, G. A. P. (2018). *Mekanisme Pertahanan Diri Tokoh Perempuan Dalam Novelet Ryoujuu Karya Yasushi Inoue*. Program Studi Sastra Jepang Fakultas Sastra dan Budaya Universitas Udayana. 1–8. <https://ojs.unud.ac.id>