

**ANALISIS PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL KARYAWAN
(Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)
Kantor Cabang Malang, Kawi)**

**Andri Setiawan
M. Djudi Mukzam**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: setiawanandri05@gmail.com

ABSTRACT

This study is proposed to identify and find out leader role in improving organizational commitment of employees in the PT. Bank Rakyat Indonesia Malang Kawi Branch Office. Question examined for this study is How does the description of leader role in improving organizational commitment of employees in the PT. Bank Rakyat Indonesia Malang Kawi Branch Office?, How does the description of organizational commitment in the PT. Bank Rakyat Indonesia Malang Kawi Branch Office? This study is kind of descriptive research with qualitative approach where the collecting data is done by deep interview and documentation so that researcher can analyze the leader role in PT. Bank Rakyat Indonesia Malang Kawi Branch Office. Validity data used for this study is applying extend participation, observational persistence, and triangulation. This study is located in PT. Bank Rakyat Indonesia Malang Kawi Branch Office and taking up object as leader and employees who worked in PT. Bank Rakyat Indonesia Malang Kawi Branch Office.

Keywords: Leader, Leader Role, Organizational Commitment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengetahui peran pemimpin dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi. Pertanyaan penelitian yang dikaji dalam penelitian ini adalah Bagaimana gambaran peran seorang pemimpin dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, Kawi ?, Bagaimana gambaran komitmen organisasional karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, Kawi ?. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dimana pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (indepth Interview), dan dokumentasi sehingga lebih mampu menggali peran pemimpin di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi. Keabsahan data yang digunakan adalah dengan menerapkan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, dan triangulasi. Penelitian ini mengambil lokasi di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi dan mengambil objek karyawan dan pemimpin yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi.

Kata Kunci: Pemimpin, Peran Pemimpin, Komitmen Organisasional

PENDAHULUAN

Mengelola karyawan yang ada di dalam perusahaan perlu diciptakan melalui suatu komunikasi kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan (bawahan) agar tercipta suatu hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin dan para karyawan akan membentuk komunikasi kerja yang efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Maka dari itu, pentingnya pemimpin dalam perusahaan untuk mempelajari dan mengetahui sejauh mana peranan pemimpin dalam mempengaruhi dan meningkatkan komitmen organisasional karyawan guna mencapai tujuan. Salah satu faktor yang harus dimiliki setiap karyawan dalam organisasi adalah komitmen organisasional, karena dengan adanya komitmen organisasional, karyawan akan melaksanakan semua tugas yang diberikan oleh pemimpin dengan senang hati dan bersungguh-sungguh. Sehingga kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan pun rendah, serta menambah harapan bahwa kedepan karyawan akan lebih memajukan perusahaan karena kesetiannya dan kecintaannya terhadap perusahaan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari (2012) mengenai peranan pemimpin menunjukkan bahwa pemimpin telah berhasil menumbuhkan komitmen organisasional karyawan.

Peran pemimpin dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan diperlukan oleh semua jenis usaha termasuk usaha di sektor perbankan. Perbankan merupakan sektor usaha yang menjadi andalan dalam pertumbuhan ekonomi. Seperti dijelaskan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), hingga bulan Desember 2016 sektor perbankan masih menjadi andalan dalam pertumbuhan ekonomi melalui pembiayaan kredit (<http://ekbis.sindonews.com>). Usaha di sektor perbankan memerlukan kinerja yang baik dari diri karyawan, dikarenakan perbankan bergantung kepada nasabah perusahaan. Sehingga kepuasan para nasabah merupakan harga mati bagi pelaku usaha perbankan.

Peneliti memilih PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, Kawi dikarenakan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) merupakan salah satu perbankan yang mampu mencatat prestasi laba terbesar selama 12 tahun berturut-turut (<http://ekonomi.metrotvnews.com>). Keberhasilan ini merupakan kerja keras segenap insan BRI, secara terus menerus menambah kompetensi,

inovasi, dan mengembangkan produk dan jasa bagi semua nasabah. Dari sini, komitmen organisasional karyawan akan menjadi hal penting bagi nasabah dalam hal kepercayaan kepada perusahaan. Tentu saja, karyawan akan meningkatkan komitmen organisasionalnya apabila karyawan tadi mendapat arahan dari pemimpinnya. Kemudian, seorang pemimpin juga dituntut untuk menjalankan peran yang baik untuk karyawannya, karena pola pikir dan pola sikap seorang pemimpin akan menjadi contoh bagi bawahannya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, Kawi, merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bergerak dibidang perbankan yang telah *go public*. Salah satu cabang dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) di Kota Malang, berada di Jl. Kawi No 20-22 Kota Malang. Sebagai Kantor Cabang yang mempunyai banyak karyawan diperlukan peran pemimpin juga untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran peran pemimpin dalam mempengaruhi komitmen organisasional karyawan dan gambaran komitmen organisasional karyawan itu sendiri.

KAJIAN PUSTAKA

Pemimpin

Menurut Henry Mintzberg dalam Thoha (2009:12-19) mengemukakan tentang peran setiap pemimpin dimanapun letak hirarkinya yang dijabarkan dalam 3 peran utama. Kemudian dijabarkan dengan lebih rinci dalam 10 peranan. Peran-peran tersebut antara lain :

1. Peranan Hubungan Antarpribadi (*interpersonal Role*)

Gambaran yang dihubungkan dengan peran ini yaitu status dan otoritas pemimpin, dan hal-hal yang bertautan dengan hubungan antar pribadi. Aktivitas-aktivitas yang digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada pemimpin. Karena pemimpin memiliki jabatan yang tinggi, maka eksesnya pemimpin tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar. Peran ini dibagi atas tiga peranan oleh Mintzberg sebagai perincian lebih lanjut dari peranan antar pribadi ini.

- Peranan sebagai tokoh (*figurehead role*),
- Peranan sebagai pemimpin (*leader role*),
- Peranan sebagai penghubung (*liaison role*),

2. Peranan yang berhubungan dengan informasi (*informational role*)

Pemimpin melakukan hubungan-hubungan ke luar untuk mendapatkan informasi dari luar organisasinya. Informasi didapatkan dan dikumpulkan oleh pemimpin perusahaan yang kemudian di bagikan kepada karyawannya. Menjadikan pemimpin sebagai pusat informasi bagi organisasinya.

- a. Peranan sebagai pemonitor (*Monitor role*),
- b. Peranan sebagai pembagi informasi (*disseminator role*),
- c. Peranan Sebagai juru bicara (*spokesman*),

3. Peranan pengambilan keputusan (*decisional role*)

Peranan yang membuat pemimpin terlibat dalam proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpin. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Peranan pengambilan keputusan oleh pemimpin merupakan peranan yang tidak boleh tidak harus dijalankan, lagi pula peranan ini yang membedakan antara manajer dengan pelaksana. Terdapat empat peranan pemimpin yang dikelompokkan kedalam pembuatan keputusan sebagai berikut :

- a. Peranan sebagai wirausaha (*entrepreneur role*),
- b. Peranan sebagai pereda gangguan (*disturbance handler role*),
- c. Peranan sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocator role*),
- d. Peranan sebagai penegosiasi (*negosiator role*),

Dari beberapa pengertian peran tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa peranan adalah sekumpulan fungsi yang disini adalah sekumpulan kewajiban atau sekumpulan perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang diharapkan orang lain dari suatu posisi jabatan yang ia duduki. Peran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peran yang dilakukan pemimpin perusahaan untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawannya sehingga tercapai tujuan dari organisasi serta meningkatnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan teori peranan-peranan diatas dapat

dilihat dan dimengerti bahwa peran pemimpin sangat penting bagi karyawannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena peneliti memberikan gambaran mengenai peran pemimpin dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan serta gambaran mengenai komitmen organisasional karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, Kawi.

Fokus Penelitian

1. Peran Pemimpin menurut Henry Mintzberg dalam Thoha (2009:12-19)
 - a. *Interpersonal role*
 1. Sebagai tokoh
 2. Sebagai pemimpin
 3. Sebagai penghubung
 - b. *Informational role*
 1. Sebagai pemonitor
 2. Sebagai pembagi informasi
 3. Sebagai juru bicara
 - c. *Decisional role*
 1. Sebagai wirausaha
 2. Sebagai pereda gangguan
 3. Sebagai pengalokasi sumber daya
 4. Sebagai penegosiasi
2. Indikator komitmen organisasional karyawan menurut Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2008:156)
 - a. Kemauan dalam bekerja
 - b. Kesetiaan terhadap perusahaan
 - c. Kebanggaan terhadap perusahaan

Komitmen Organisasional Karyawan

Menurut Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2008:156), "Komitmen organisasional memiliki tiga indikator, yaitu : kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi".

- a. Kemauan karyawan
Kemauan karyawan untuk bekerja keras demi terciptanya tujuan perusahaan mencerminkan komitmen yang tinggi dari karyawan. Serta dapat digunakan untuk memperkirakan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.
- b. Kesetiaan karyawan
Kesetiaan karyawan akan terlihat dengan wujud tekad dan kesanggupan karyawan dalam melaksanakan, dan mengamalkan tugas

dan segala sesuatunya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

c. **Kebanggaan karyawan**

Kebanggaan terkait dengan kepuasan diri terhadap keunggulan perusahaan. Terwujud antara lain karena organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan, selain itu organisasi memiliki citra dan kredibilitas yang baik di masyarakat. Juga, karyawan yakin bahwa perusahaan akan mampu terus berkembang seiring dengan majunya informasi dan teknologi.

Newstrooms dalam Sopiah (2008:156) melanjutkan “Secara konseptual, komitmen organisasional ditandai oleh tiga hal : 1. Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2. Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, 3. Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi yang berada di Jl. Kawi No. 20-22, Kota Malang

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain: Wawancara, dan Dokumentasi. Adapun instrument penelitian yang digunakan ialah: peneliti, pedoman wawancara, alat perekam, kamera dan catatan lapangan.

Analisis Dan Keabsahan Data

Analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ialah *Data Reduction, Data Display, dan Conclusion Drawing/Verifications*. Dan uji keabsahan data menggunakan perpanjang keikutsetaan, ketekunan pengamatan, dan triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Interpersonal (*Interpersonal role*)

Peran sebagai tokoh (*Figurehead role*)

Manajer atau pemimpin dalam suatu unit organisasi/perusahaan harus menjalankan peran seremonialnya sebagai bentuk wakil organisasi yang dipimpin. Sebagai contoh menghadiri syukuran karyawannya, atau menjamu tamu penting. Tujuan dari kegiatan ini untuk mempererat

ikatan emosional dengan karyawan dalam bentuk kekeluargaan.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi selalu hadir bila diundang untuk kepentingan di luar perusahaan seperti hajatan, syukuran, maupun undangan lainnya. Tujuan hadir atas undangan di luar kepentingan perusahaan adalah untuk mengikat rasa kekeluargaan dengan karyawan yang merupakan mitra kerja perusahaan. Seluruh karyawan menghendaki pemimpin/manajer memiliki kedekatan dengan bawahan, di luar maupun di dalam perusahaan. Pendekatan di luar kepentingan perusahaan diperlukan untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan, untuk menjaga hubungan positif antara karyawan dengan pemimpin/manajer. Karyawan akan merasa diperhatikan, sehingga kinerja karyawan akan meningkat pula. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:12) bahwa “Peran pemimpin untuk mewakili organisasi yang dipimpin dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Peranan ini sangat dasar dan sederhana. Karena otoritas formalnya, maka manajer dianggap sebagai simbol, dan berkewajiban untuk melaksanakan serangkaian tugas-tugas. Ada sebagian tugas-tugas tersebut yang bersifat konstan setiap saat, tetapi adapula yang bersifat inspirasional”. Dengan demikian, pemimpin telah berhasil melaksanakan perannya sebagai tokoh karena memperdulikan ikatan batin untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Cabang Malang Kawi.

Peran sebagai pemimpin (*Leader role*)

Sebagai Pemimpin/manajer harus memiliki tanggung jawab atas semua yang dilakukan karyawannya dalam organisasi yang dipimpin. Kegiatan tersebut berhubungan dengan kepemimpinan yang dilaksanakan pemimpin, dimana pemimpin perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang mendukung kerja bawahannya. Semua kegiatan tersebut adalah untuk memacu kinerja karyawan agar lebih produktif lagi. Pengaruh seorang pemimpin/manajer terlihat pada perannya dalam memimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi merupakan

sosok *leader* yang bertanggung jawab kepada organisasinya. Bila da kesalahan-kesalahan yang terjadi pada karyawan, pemimpin akan bertanggung jawab dan kesalahan-kesalahan bukan dibebankan kepada karyawan. Dengan pemimpin/manajer bertanggung jawab terhadap kesalahan-kesalahan karyawan, maka para karyawan akan berfokus dan berkomitmen untuk lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Kesalahan yang terjadi pada karyawan akan senantiasa dicarikan solusinya dan dengan solusi tersebut karyawan dapat bekerja secara maksimal. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:13) bahwa “Peran manajer bertindak sebagai pemimpin. Ia melakukan peranan untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai kesatuan dalam mencapai tujuan dimana pemimpin perlu mengarahkan, memotivasi, menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya”. Dengan demikian, pemimpin telah berhasil melaksanakan perannya sebagai pemimpin karena ikut bertanggung jawab terhadap semua yang terjadi kepada organisasinya, agar dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Cabang Malang Kawi.

Peran sebagai penghubung (*Liaison role*)

Pemimpin/manajer memiliki hubungan dengan teman sejawat di luar organisasi dan karyawannya di dalam organisasinya, tak jarang waktunya banyak terpakai untuk hal tersebut. Pemimpin/manajer merupakan penghubung karyawan dalam organisasi yang dipimpin dengan lingkungan luar organisasinya. Pemimpin/manajer menumbuhkan dan memelihara hubungan yang kooperatif dengan bawahannya juga dengan pihak di luar organisasinya, hal ini menjadi sarana/saluran yang baik dalam rangka menjaga hubungan dengan pihak luar dan bawahannya serta guna untuk mencari informasi yang berguna bagi perusahaan.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi menjadi penghubung antara karyawan dengan pihak luar organisasi/unitnya, serta penghubung berkaitan dengan tugas karyawan. Aktivitas menjadi penghubung antara pemimpin/manajer dengan karyawan biasanya dilakukan di forum rapat. Kemudian juga melalui cara pemanggilan langsung, rapat dengan karyawan yang berada

dalam wewenangnyanya, ataupun juga melalui surat resmi perusahaan. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:13) bahwa “Peran pemimpin sebagai penghubung mengharuskan pemimpin melakukan peran berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi”. Dengan demikian, pemimpin telah berhasil melaksanakan perannya meningkatkan komitmen organisasional karyawan melalui perannya sebagai penghubung karena terbuka dengan karyawannya dalam menyampaikan informasi-informasi yang dibutuhkan karyawan, dan memberikan kepada karyawannya untuk menyampaikan keinginan maupun inovasi sehingga karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh yang membuat karyawan merasa dihargai.

Peran Informasional (*Informational role*)

Peran sebagai pemonitor (*Monitor role*)

Pemimpin/manajer diharuskan untuk menjadi pencari, penerima, dan pengumpul informasi bagi perkembangan organisasinya. Monitor lingkungan perusahaan dilakukan secara kontinyu untuk mendapatkan informasi, informasi yang didapatkan masih harus dikonfirmasi lebih lanjut kebenarannya, guna keperluan pembuatan keputusan nantinya.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi secara bertahap melakukan *monitoring* terhadap kondisi semua karyawannya, agar segala masalah yang ada segera dapat dicarikan jalan keluarnya. Pemimpin/manajer selalu melaksanakan kedekatan dengan karyawan dengan menganggap karyawan sebagai partner kerja sehingga dapat memonitor dengan mudah karena karyawan merasa nyaman. Monitor dilakukan dengan cara-cara persuasif seperti memanggil langsung untuk diajak berdiskusi karyawan, atau langsung melalui surat dari pemimpin. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:14) bahwa “Peran sebagai pemonitor (*Monitor role*), mengharuskan seorang pemimpin untuk menjadi pencari, penerima, dan pengumpul informasi agar mampu mengembangkan pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya serta mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya untuk menghadapi persoalan yang mungkin terjadi”. Dengan demikian, pemimpin telah berhasil melaksanakan perannya dengan baik

dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Salah satunya pemimpin perusahaan senantiasa memberikan arahan-arahan keseluruhan karyawan dan memberikan informasi kepada semua unit dibawahnya.

Peran sebagai pembagi informasi (*Disseminator role*)

pemimpin akan melakukan peran sebagai pembagi informasi kepada semua karyawannya. Ini semua bertujuan agar informasi yang diperlukan oleh karyawan diketahui oleh karyawan yang bersangkutan yang mengakibatkan kesalahan dalam bekerja dan terjadinya miskomunikasi antar karyawan. Oleh karena itu, pemimpin pun akan mengetahui informasi apa yang terjadi pada bawahan karena informasi telah tersampaikan dengan baik. Sebagai contoh suatu undangan yang menginformasikan kepada pemimpin/manajer tentang adanya seminar tentang pengembangan organisasi. Undangan ini dapat diteruskan kepada asisten perencanaan, dan lain-lain.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi melakukan hubungan dengan karyawan terkait penyampaian (*sharing*) informasi dengan beberapa cara. Meliputi pemberian surat formal dari pusat, lalu melalui doa pagi bersama sebelum masuk kerja, dan melalui penyampaian langsung baik karyawan kepada pemimpin atau pemimpin kepada karyawannya. Pemimpin melakukan hal ini agar karyawan merasa tidak ada jarak yang begitu luas diantara pemimpin dan bawahan. Kemudian agar informasi yang diberikan dapat terserap oleh semua karyawan di bawah wewenangnya dengan baik, sehingga meminimalkan bias yang mungkin terjadi. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:16) bahwa “Peran sebagai pembagi informasi menempatkan pemimpin sebagai penyebar informasi keseluruhan jajaran organisasi yang menjadi tanggung jawabnya”. Dengan demikian, pemimpin telah berhasil melaksanakan perannya sebagai pembagi informasi dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Salah satunya karena karyawan merasa dapat bersosialisasi dengan pemimpin dan memperoleh lingkungan kerja yang nyaman.

Peran sebagai juru bicara (*Spokesman role*)

Pemimpin/manajer dalam sebuah perusahaan akan melakukan perannya dalam

penyampaian informasi kepada karyawan. Informasi yang diberikan kepada karyawan dapat berupa informasi yang bersifat formal maupun informal. Informasi ini disampaikan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan kepada perusahaan.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi harus memastikan informasi-informasi yang disampaikan berkaitan dengan pelaksanaan kerja dengan menyampaikan informasi sesuai dengan pekerjaan masing-masing, hal itu diperlukan oleh semua karyawan dibawah wewenangnya. Penyampaian informasi oleh Pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi dengan wadah seperti saat doa pagi sebelum bekerja atau dengan pemanggilan langsung karyawan yang bersangkutan. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:16) bahwa “peran sebagai juru bicara dimainkan pemimpin untuk mewakili organisasi untuk menyampaikan informasi lingkungan organisasi yang dipimpin”. Dengan demikian, pemimpin telah berhasil melaksanakan perannya karena pemberian informasi-informasi terbaru langsung dari pemimpin membuat timbul rasa semangat dan keinginan karyawan untuk lebih bersungguh-sungguh dalam melaksanakan kerja pada perusahaan, sehingga meningkatkan komitmen organisasional karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Kantor Cabang Malang Kawi.

Peran Pengambilan Keputusan (*Decisional role*) Peran sebagai wirausaha (*Entrepreneur role*)

pemimpin/manajer perusahaan selayaknya memiliki jiwa wirausaha (*entrepreneur*) dalam rangka mengembangkan perusahaan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan perusahaan, serta berani untuk mengambil keputusan dalam rangka kemajuan perusahaan. Perannya sebagai wirausaha, pemimpin harus mampu memberikan ide dan juga menampung ide dari karyawannya. Agar bisa menerapkannya bila baik bagi perkembangan organisasi dan berpengaruh kepada perusahaan yang dipimpin.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi selalu memberikan inovasi yang berguna bagi perkembangan perusahaan, dan selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan perusahaan untuk

pengambilan keputusan di masa yang akan datang. Pemimpin/manajer melakukan dialog dan menampung ide/inovasi dari karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru bagi kemajuan perusahaan. Bahkan perusahaan telah memberikan wadah untuk berinovasi bagi karyawan dan pemimpin melalui BRInovasi. Disisi lain, dengan adanya jiwa wirausaha dari seorang pemimpin secara tidak langsung akan memunculkan inovasi baru yang berdampak positif, berpengaruh kepada keuntungan perusahaan. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:18) bahwa “Peran sebagai *entrepreneur* mengharuskan pemimpin sebagai pemrakarsa dan perancang bagi sejumlah perubahan yang terkendali dalam organisasinya”. Dengan demikian, pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi telah berhasil melaksanakan perannya dengan baik dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Melalui meningkatnya kebetahan karyawan karena kebutuhan dasarnya akan terpenuhi seperti gaji dan adanya insentif lain disamping gaji pokok.

Peran sebagai pereda gangguan (*Disturbance handler role*)

Pemimpin harus mampu merespon gangguan yang dihadapi perusahaan atau organisasinya, karena gangguan merupakan sesuatu yang tidak bisa ditebak. Pemimpin harus bertindak apabila ada tekanan atau situasi yang mengganggu kinerjanya dan bawahannya. Pemimpin harus memperhitungkan dari awal semua situasi lingkungan perusahaan yang serba tidak pasti. Gangguan bisa saja timbul dalam bentuk bermacam-macam, contohnya komputer rusak, atau laporan keuangan harian yang tidak seimbang.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi akan merespon gangguan yang terjadi pada organisasinya. Melalui cara bekerja sesuai Standar Operasional Perusahaan (SOP). Pemimpin akan mulai dari memilah gangguan yang terjadi, kemudian akan mencari penyelesaian/solusi yang tepat untuk meredakan gangguan tersebut, sebagai contoh dalam pengadaan komputer untuk keperluan operasional, maka akan dirapatkan dan dicarikan seperti apa pengadaan komputer yang cepat dan menunjang dengan cepat kinerja karyawan. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat

dari Mintzberg dalam Thoha (2009:18) bahwa “Peran sebagai pereda gangguan membuat pemimpin untuk bertanggung jawab ketika organisasinya mengalami krisis/gangguan yang sering kali tidak direncanakan sebelumnya”. Dengan demikian, pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi telah berhasil melaksanakan perannya dengan baik dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Salah satunya karena telah membuat karyawan berkemauan yang tinggi dalam bekerja untuk perusahaan dan menunjukkan kebanggaannya kepada perusahaan.

Peran sebagai pengalokasi sumber daya (*Resource Allocator role*)

Sebagai pemimpin perusahaan, manajer memiliki tanggung jawab dalam mengalokasikan sumber daya yang akan dimanfaatkan untuk organisasi. Salah satu yang harus dialokasikan adalah sumber daya tenaga kerja. Karena keberhasilan perusahaan salah satunya ditentukan oleh kualitas sumber daya tenaga kerja yang dimiliki. Pemimpin juga bertugas untuk menentukan pola hubungan formal, pembagian kerja dan koordinasi dalam unit yang dipimpinnya.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi ikut ambil bagian dalam menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya. Sehingga jika terdapat ketidakcocokan penempatan, pemimpin dapat segera mengatasi. Tidak hanya itu, dalam perannya pemimpin/manajer juga bertanggung jawab penuh untuk mengadakan refresh dan evaluasi terhadap karyawan melalui mutasi di dalam perusahaan antar divisi, mempromosikan jabatan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi, dan memberikan keputusan yang tepat akan permasalahan tersebut. Tujuan dari penempatan karyawan yang sesuai dengan keahliannya adalah untuk kelancaran perusahaan agar tidak muncul masalah dikemudian hari. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:19) bahwa “Peran pemimpin dalam menentukan didalam mengalokasi sumber daya yang akan dimanfaatkan untuk organisasinya merupakan suatu proses pengambilan keputusan. Sumber daya ini meliputi sumber yang berupa uang, waktu, tenaga kerja, dan reputasi. Strategi harus ditetapkan, pandangan-pandangan yang jauh dan positif harus dilihat oleh pemimpin, sehingga alokasi sumber daya dapat diberikan sebaik

mungkin". Dengan demikian, pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi telah berhasil melaksanakan perannya sebagai pengalokasi sumber daya dengan baik untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan, dengan membuat karyawan merasa dihargai dan mampu meningkatkan kesetiaan serta semangat kerjanya terhadap perusahaan.

Peran sebagai penegosiasi (*Negotiator role*)

Pemimpin hendaknya memiliki kemampuan dalam bernegosiasi. Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang mempunyai cara-cara yang baik dan menghasilkan hasil yang positif bagi perusahaan dalam negosiasi yang dilakukan. Pemimpin harus membicarakan dan menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi. Lalu, menyusun strategi dalam negosiasi yang menguntungkan organisasinya, dan pada akhirnya akan diambil sebuah keputusan penting menyangkut kepentingan organisasi.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/manajer PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi dalam negosiasi memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan karyawan. Segala keluh kesah karyawan dapat tersampaikan dengan baik dan negosiasi mengedepankan rasa kekeluargaan. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:19) bahwa "Peranan sebagai penegosiasi meminta kepada pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam bernegosiasi. Pemimpin dari waktu ke waktu akan terlibat negosiasi dengan pihak-pihak dalam organisasi maupun pihak luar organisasi, proses seperti ini meminta pemimpin untuk menyusun strategi yang menguntungkan organisasinya". Dengan demikian, pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi telah berhasil melaksanakan perannya dengan baik untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Salah satunya karena bawahan merasa diperhatikan oleh pemimpin, dan akan menumbuhkan pada rasa bangga kepada perusahaan sehingga karyawan akan merasa betah berada di perusahaan.

Komitmen Organisasional Karyawan

Komitmen organisasional karyawan dapat terlihat dari indikator berikut yaitu, kemauan dalam bekerja, membuat karyawan akan mengerjakan seluruh pekerjaan di perusahaan dengan sebaik-baiknya. Karyawan akan berkemauan untuk bekerja keras demi terciptanya tujuan perusahaan.

Pemimpin dapat memperkirakan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dengan melihat kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kesetiaan terhadap perusahaan, karyawan akan mempunyai rasa memiliki perusahaan dan betah berada di perusahaan. Karyawan akan melaksanakan semua tugasnya dengan wujud tekad dan kesanggupan karyawan dalam melaksanakan, dan mengamalkan tugas dan segala sesuatunya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kebanggaan terhadap perusahaan terkait dengan kepuasan diri terhadap keunggulan perusahaan. Terwujud antara lain karena perusahaan mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan, selain itu perusahaan memiliki citra dan kredibilitas yang baik di masyarakat. Juga, karyawan akan puas dengan hasil yang dapat di dalam perusahaan bahwa perusahaan dan dirinya akan mampu terus berkembang bersama seiring dengan majunya informasi dan teknologi. Serta karyawan akan memiliki perasaan senang untuk tetap berada di dalam perusahaan.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi memiliki komitmen organisasional tinggi dalam bekerja. Hal tersebut dipengaruhi dari peran pemimpin dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Pertama, karyawan memiliki kemauan dalam bekerja karena dengan meyakinkan karyawan mengenai kebaikan dan manfaat bekerja di PT. BRI Kantor Cabang Malang Kawi serta jenjang karir yang meningkat. Kedua, karyawan memiliki kesetiaan terhadap perusahaan karena masa bekerja yang telah lama, rasa kekeluargaan dan rasa memiliki perusahaan yang tinggi, dan penolakan penawaran kerja di tempat lain. Ketiga, karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan diantaranya karena rekan kerja yang kooperatif, kesejahteraan yang tercukupi dengan baik oleh pihak perusahaan, dan citra baik dari perusahaan. Hal-hal tersebut diatas sesuai dengan indikator komitmen organisasional karyawan menurut Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2008:156) bahwa "Komitmen organisasional memiliki tiga indikator : kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi". Terbukti dengan pendapat masing-masing narasumber yang menyatakan bahwa mereka memiliki kemauan bekerja keras untuk perusahaan, setia dengan perusahaan untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan memiliki kebanggaan sebagai bagian keluarga besar PT. BRI Kantor Cabang Malang Kawi.

Proposisi

Berdasarkan hasil penelitian yang dianalisis oleh peneliti, dengan mengeksplorasi, mendeskripsikan, serta menjelaskan mengenai analisis peran pemimpin dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan, pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi diperoleh proposisi yaitu : “Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi diperlukan peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan yang baik dalam melaksanakan peran pemimpin untuk meningkatkan komitmen organisasional dalam diri karyawan”.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil mengenai peran dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Malang Kawi telah terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dari terpenuhinya peran-peran yang dilaksanakan pemimpin/manajer. Meliputi (1). peran interpersonal yang terdiri dari sebagai tokoh, sebagai pemimpin, dan sebagai penghubung, (2). peran informasional yang terdiri dari sebagai pemonitor, sebagai pembagi informasi, dan sebagai juru bicara, (3). peran pengambil keputusan yang terdiri dari sebagai wirausaha, sebagai pereda gangguan, sebagai pengalokasi sumber daya, dan sebagai penegosiasi. Peran-peran tersebut telah dirasakan dengan baik oleh para karyawan dalam meningkatkan komitmen.
2. Pemimpin/manajer PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Malang Kawi telah berhasil membuat komitmen organisasional karyawan meningkat melalui perannya yang dilakukan kepada karyawan. Hal ini dibuktikan dengan peran pemimpin dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan, dengan meyakinkan karyawan mengenai kebaikan dan manfaat bekerja di PT. BRI Kantor Cabang Malang Kawi.
3. Terdapat alasan-alasan karyawan PT. BRI Kantor Cabang Malang Kawi untuk memberikan komitmen kepada perusahaan,

diantaranya karir yang meningkat, rekan kerja yang kooperatif, rasa kekeluargaan dan rasa memiliki perusahaan yang tinggi, dan kesejahteraan yang tercukupi dengan baik yang juga membuat karyawan betah, setia, dan bangga terhadap perusahaan.

Saran

1. Melihat hasil penelitian, dalam melaksanakan perannya untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan pemimpin/manajer telah dijalankan dengan sebaik-baiknya, diharapkan dapat meningkatkan hubungan yang dekat dan rasa kekeluargaan melalui peran-peran yang sudah dilaksanakan dalam organisasi dengan karyawan agar dapat mengembangkan perusahaan.
2. Hasil penelitian yang menunjukkan dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan dibutuhkan waktu yang cukup lama, oleh sebab itu peneliti menyarankan kepada pemimpin/manajer PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Malang Kawi, agar dapat lebih meningkatkan rasa keterikatan kepada organisasi/perusahaan seluruh karyawan serta rasa memiliki (*sense of belonging*) kepada setiap individu agar memiliki loyalitas tinggi pada organisasi/perusahaan.
3. Peneliti melihat peran pemimpin dalam memonitor lingkungan organisasinya dan membagikan informasi kepada organisasinya sudah baik khususnya yang berkaitan dengan karyawan yaitu dengan cara pendekatan personal. Saran dari peneliti untuk mencapai hasil yang maksimal pendekatan personal harus lebih ditingkatkan. Tanpa membedakan karyawan satu sama lain sehingga tidak menjadikan itu sebuah konflik atau kecemburuan yang dirasakan oleh masing-masing karyawan.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya membahas tentang peran pimpinan menggunakan teori Mintzberg dan mengenai indikator komitmen organisasional menggunakan teori Sopiah. Selain kedua teori tersebut masih banyak teori lain yang berhubungan dengan peran pemimpin maupun komitmen organisasional.
2. Masih kurangnya pembahasan mengenai peran pemimpin dikarenakan masih terlalu umum,

- seharusnya dibahas lebih mendalam agar dapat mengupas dengan tuntas peran pemimpin.
3. Subyek penelitian ini merupakan *middle-lower manager*, namun akan lebih baik jika untuk penelitian selanjutnya mengambil informan dari *top manager* agar dapat diketahui penilaian atau hasil yang lebih akurat tentang peran pemimpin dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan.
 4. Adanya *social desirability*, yaitu kecenderungan informan untuk menjawab pertanyaan sedemikian rupa sehingga membuat seolah-olah terlihat positif sesuai dengan norma standar yang diakui banyak orang. Hal ini membuat peneliti membuat pembahasan yang tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Jogjakarta : Andi
- Thoha ,Miftah. 2009. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- BRI. 2016. *Laporan Tahunan BRI 2016*, [pdf]. <http://bri.co.id>. Diakses 1 Juni 2017
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). 2016. *Kinerja Perbankan RI Masih Berada dalam Tren Positif*. Diambil dari:<https://ekbis.sindonews.com/read/1193738/178/kinerja-perbankan-ri-masih-berada-dalam-tren-positif-1491189973> diakses 8 April 2017
- Syam ,Asmawi. 2016. *BRI Catat Laba Bersih Rp25,8 Triliun di 2016*. Diambil dari : <http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2017/01/31/650947/> diakses 8 April 2016
- Sari T , Putri Puspita. (2012). *Peranan Pemimpin dalam Menumbuhkan Etos Kerja Karyawan*. Skripsi Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang : Tidak diterbitkan