

# **ANALISIS PERAN PEMIMPIN DAN KINERJA KARYAWAN**

**(Studi pada Seksi Sumber Daya Manusia PT TASPEN [PERSERO] Cabang  
Malang)**

## **SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**EKLESIA NIKEN SOESKATARI**

**NIM. 145030201111105**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS**

**KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA**

**2018**

DAFTAR ISI

Halaman

<b>MOTTO</b> .....	i
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	iv
<b>RINGKASAN</b> .....	v
<b>SUMMARY</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Pertanyaan Penelitian .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Kontribusi Penelitian .....	5
E. Sistematika Pembahasan .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
A. Penelitian Terdahulu .....	7
1. Alinasir (2011) .....	7
2. Sari T. (2012) .....	7
B. Tinjauan Teoritis .....	8
1. Peran .....	8
2. Pemimpin .....	9
a. Pengertian Pemimpin .....	9
b. Syarat-Syarat Pemimpin .....	10
c. Fungsi Pemimpin .....	11
d. Peranan Pemimpin .....	13
3. Kinerja Karyawan .....	17
a. Pengertian Kinerja Karyawan .....	17
b. Pengukuran Kinerja .....	19
C. Kerangka Berpikir Peran Pemimpin PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang .....	20
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	21
A. Jenis Penelitian .....	21
B. Fokus Penelitian .....	22
C. Lokasi Penelitian .....	23
D. Sumber Data .....	24
1. Data Primer .....	24

2. Data Sekunder.....	24
E. Teknik Pengumpulan Data .....	24
1. Wawancara .....	25
2. Dokumentasi.....	25
3. Pengamatan.....	25
F. Instrumen Penelitian .....	26
1. Peneliti .....	26
2. Pedoman Wawancara.....	26
3. Alat Pendukung Penelitian .....	26
G. Metode Analisis .....	27
H. Keabsahan Data .....	28
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>29</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	29
1. Sejarah PT TASPEN (PERSERO) .....	29
2. Identitas Perusahaan .....	33
3. Nilai-nilai Utama Perusahaan .....	33
4. Visi dan Misi Perusahaan .....	34
5. Struktur Organisasi .....	35
6. Data Kepegawaian .....	40
B. Penyajian Data .....	42
1. Peran Interpersonal ( <i>Interpersonal Role</i> ) .....	42
2. Peran Informasional ( <i>Informational Role</i> ).....	45
3. Peran Pengambilan Keputusan ( <i>Decisional Role</i> ).....	47
C. Pembahasan .....	50
1. Peran Interpersonal ( <i>Interpersonal Role</i> ).....	51
2. Peran Informasional ( <i>Informational Role</i> ).....	54
3. Peran Pengambilan Keputusan ( <i>Decisional Role</i> ).....	56
4. Kinerja Karyawan .....	60
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>64</b>
A. Kesimpulan .....	64
B. Saran .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>66</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>xiv</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Logo PT TASPEN (PERSERO).....	33
2.	Struktur Organisasi Kantor Cabang Malang Tahun 2017 .....	36
3.	Hasil Penelitian Target Kinerja Kepala Seksi SDM 2017.....	62



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Pedoman wawancara.....	69
2.	Surat keterangan telah melakukan penelitian .....	71
3.	Gambar lokasi penelitian .....	72
4.	CV .....	75



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Persaingan bisnis dewasa ini semakin ketat, sehingga memunculkan tuntutan dan tantangan baru. Akibat dari persaingan bisnis ini menuntut perusahaan untuk bersedia menghadapi kompetisi dalam segala hal. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik dalam perusahaan akan menjadi salah satu kunci memenangkan kompetisi bisnis. Sumber Daya Manusia juga mempunyai peran penting dalam pertumbuhan organisasi bisnis yaitu sebagai faktor penunjang untuk mencapai tujuan perusahaan dengan pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan karya yang dimiliki setiap individu seperti yang dikemukakan oleh Hariantja (2002:2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006:3). Oleh karena itu Sumber Daya Manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Sumber Daya Manusia berkaitan erat dengan organisasi baik perusahaan ataupun institusi. Sumber Daya Manusia dalam konteks bisnis adalah karyawan.

**Karyawan** adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu (Hasibuan, 2002). Tumbuh kembangnya sebuah perusahaan terjadi karena adanya peran dari

karyawan, sehingga diperlukan seorang pemimpin untuk mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan kerja karyawan serta membuat para karyawan mengeluarkan kemampuan terbaiknya.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartini Kartono 1994:33). Peran pemimpin sangat penting dalam mendukung karyawannya terlebih dalam proses meningkatkan keberhasilan suatu perusahaan. Pemimpin yang berhasil menjalankan tugasnya pada suatu perusahaan tergantung pada peran sebagai seorang pemimpin dalam mengkondisikan kinerja karyawannya.

Soeprihanto (1996:6) berpendapat bahwa “kinerja pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama”. Sedangkan menurut Simamora (2003:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan sesuatu yang dicapai karyawan atas apa yang dikerjakan dalam pekerjaan yang diberikan sebagai seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Seorang karyawan dapat meningkatkan kinerjanya apabila ditunjang dengan adanya peran dari pemimpin. Hal ini disebabkan karena peran dari pemimpin mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

PT. Taspen (Persero) Cabang Malang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil. TASPEN adalah singkatan dari Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri. Perusahaan ini dibentuk sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1969 tentang "*Pensiun Pegawai dan Pensiun Janda/Duda Pegawai*", yang selanjutnya juga memfasilitasi Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1992 tentang "*Dana Pensiun*", serta Undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2004 tentang "*Sistem Jaminan Sosial Nasional*".

Kebutuhan manusia semakin hari semakin bervariasi, terlebih ketika manusia sudah berada di usia yang tidak produktif lagi untuk mencari penghasilan atau bisa dikatakan ketika manusia menginjak usia pensiun, oleh karena itu PT. Taspen (Persero) hadir untuk selalu berusaha menjadi pengelola dana pensiun dan tabungan hari tua (THT) serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya. Seiring dengan perkembangan persaingan di dunia usaha, perusahaan yang berkembang di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil mulai bermunculan. Hal tersebut tentu menjadi dorongan tersendiri untuk PT. Taspen (Persero) Cabang Malang agar terus mengikuti persaingan dan senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat.

Menurut UU Republik Indonesia No.19 Tahun 2003, definisi dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Menyadari bahwa struktur organisasi institusi BUMN dan institusi swasta yang berbeda karena berbagai faktor, maka tentunya peran seorang pemimpin sebagai panutan bawahannya juga berbeda pula. Seorang pemimpin di PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang tentu memiliki cara sendiri untuk menyelesaikan target perusahaan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti ingin menganalisis bagaimana peran seorang pemimpin di Seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang dan ingin mengetahui seberapa besar peran tersebut terhadap kinerja karyawan, oleh sebab itu penelitian ini difokuskan pada Seksi Sumber Daya Manusia pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang yang lokasi kantornya terletak di Jalan Raden Intan Arjosari Kota Malang. Penelitian ini bertujuan agar memperoleh informasi mengenai topik penelitian yang berjudul **“Analisis Peran Pemimpin dan Kinerja Karyawan** (Studi pada Seksi Sumber Daya Manusia PT TASPEN [PERSERO] Cabang Malang)”

## **B. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peran Kepala Seksi SDM di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang?
2. Bagaimana kinerja karyawan Seksi SDM di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjabaran pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui peran Kepala Seksi SDM di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan Seksi SDM di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang?

### D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi Penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis
  - a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai wacana ilmu pengetahuan dan dapat dijadikan informasi kepada pembaca.
  - b. Penelitian ini sebagai sarana pengaplikasian teori yang telah didapatkan dengan keadaan yang terjadi di lapangan.
2. Kontribusi Praktis
  - a. Bagi peneliti untuk menambah wawasan serta pengetahuan tentang peran pemimpin.
  - b. Bagi perusahaan untuk menghadapi persoalan yang terkait tentang peran pemimpin.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Penulisan skripsi ini terdiri atas 5 bab yang merupakan bagian dari satu rangkaian dan memiliki keterkaitan. Sistematika pembahasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian yang berjudul Analisis Peran Pemimpin PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, serta rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang penelitian terdahulu yang mendukung topik penelitian serta teori-teori yang berkaitan dengan pemimpin, motivasi dan kinerja karyawan.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan dalam penulisan penelitian ini, yang terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, metode analisis.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan dimana dilakukan penelitian dan pembahasan mengenai rumusan masalah dalam penelitian.

## BAB V : PENUTUP

Bab terakhir berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang diharapkan berguna sebagai informasi untuk PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.





## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu sebagai dasar pengembangan peneliti. Deskripsi penelitian terdahulu berhubungan dengan Analisis Peran Pemimpin dan Kinerja Karyawan.

##### **1. Alinasir (2011)**

Penelitian yang berjudul “Analisis Peran Pemimpin dalam Memotivasi Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Kota Branch Office). Metode penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan datanya adalah melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik pengumpulan datanya adalah melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Sedangkan analisis datanya terdiri dari analisis peranan pemimpin dan analisis terhadap motivasi. Hasil dari analisis penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa dalam hal peranan pemimpin dalam memotivasi karyawan yang dilakukan pada PT. Jiwasraya (Persero) Malang Branch Office adalah didasarkan pada peranan pemimpin.

##### **2. Sari T. (2012)**

Penelitian yang berjudul “Peranan Pemimpin dalam Menumbuhkan Etos Kerja Karyawan” studi pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Cabang Batu. Metode penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan

kualitatif. Tujuan dari pendekatan ini untuk menggambarkan situasi secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai peranan pemimpin (dalam memimpin rapat, bersosialisasi, dan menegakkan peraturan larangan dan disiplin), peranan pemimpin dalam menumbuhkan etos kerja karyawan (orientasi ke masa depan, menghargai waktu dengan disiplin waktu, tanggung jawab, hemat serta sederhana, persaingan sehat), etos kerja karyawan (semangat, produktif, komitmen). Hasil dari analisis penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pemimpin telah berhasil dalam menumbuhkan etos kerja pada karyawan di AJB Bumiputera Cabang Batu dalam hal memimpin rapat, bersosialisasi, menegakkan peraturan dan disiplin, orientasi ke masa depan, tanggung jawab, hemat serta sederhana dan persaingan sehat. Etos kerja tersebut tumbuh pada karyawan dengan melihat semangat, produktif dan komitmen yang pegawai berikan.

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Peran**

Istilah peran dapat diartikan sebagai kerja serta hubungan-hubungan pekerjaan dengan orang-orang yang berada di dalam suatu sistem serta aturan. Peran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dimiliki oleh orang-orang yang berkedudukan di dalam masyarakat atau organisasi. Menurut Soekanto (1982:243) “Peranan (*role*) merupakan aspek dinamis kedudukan (*status*)”. Lebih lanjut menurut Rivai (2009:156) “Peran adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu”. Sementara menurut Pareek (1985:2) “Peran didefinisikan sebagai sekumpulan fungsi yang dilakukan oleh seseorang sebagai tanggapan terhadap harapan-harapan

dari para anggota penting sistem sosial yang bersangkutan dan harapan-harapannya sendiri dari jabatan yang ia duduki dalam sistem sosial itu”.

Dari beberapa pengertian peran diatas, dapat disimpulkan bahwa peran adalah sekumpulan perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang diharapkan orang lain dari suatu posisi atau kedudukan atau jabatan yang ia duduki. Dalam penelitian ini yang dimaksud peran adalah peran yang dilakukan pemimpin perusahaan dalam memotivasi kinerja para karyawannya sehingga tujuan organisasi perusahaan dapat tercapai dengan baik.

## **2. Pemimpin**

### **a. Pengertian Pemimpin**

Setiap organisasi membutuhkan seseorang yang paling berpengaruh untuk mengendalikan jalannya roda organisasi. Orang yang berpengaruh adalah pemimpin. Menurut Rivai (2004:134), “Pemimpin ialah setiap orang yang mempunyai bawahan atau dengan kata lain adalah orang mempunyai kemampuan untuk memimpin setiap bawahan, dan atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Setiap organisasi baik itu dalam kelompok kecil ataupun besar, baik secara formal ataupun informal memerlukan seseorang pemimpin yang terampil sebagai penggerak anggota organisasi. Pemimpin juga bertindak dalam memutuskan berbagai kebijaksanaan yang paling menentukan keberhasilan suatu program yang telah ditentukan sebelumnya.

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk

melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Kartono, 2011:39).

Slamet (2002:29) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya dikemukakan oleh Slamet (2002: 30) bahwa kepemimpinan penting dalam kehidupan bersama dan kepemimpinan itu hanya melekat pada orang dan kepemimpinan itu harus mengena kepada orang yang dipimpinnya. Hal ini berarti harus diakui secara timbal balik, misalnya sasaran yang dipimpin harus mengakui bahwa orang tersebut adalah pemimpinnya.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki peran memimpin kepada bawahannya dalam suatu organisasi dan dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin ikut serta dalam setiap kegiatan yang dilakukan di perusahaan.

#### **b. Syarat-Syarat Pemimpin**

Kartono (2002:31) mengemukakan ada tiga syarat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

##### 1) Kekuasaan/kewenangan

Kekuasaan atau kewenangan atau kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada seseorang/pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk berbuat sesuatu.

## 2) Kewibawaan

Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan yang dimiliki seseorang sehingga ia mampu membawahi atau mengatur orang lain, membuat orang patuh kepadanya, serta membuat orang mau melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

## 3) Kemampuan

Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan baik teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan orang lainnya.

### **c. Fungsi Pemimpin**

Nawawi (2003:46-57) menjabarkan beberapa fungsi pemimpin sebagai berikut:

#### 1) Fungsi Pengambilan Keputusan

Suatu organisasi akan berjalan secara dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan yang nantinya akan dilaksanakan oleh bawahannya. Fungsi ini sangat penting peranannya karena tanpa mampu dan berani mengambil keputusan, pemimpin tidak akan dapat menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara cara mencapai tujuan organisasi yang nantinya akan bermanfaat bagi semua anggota organisasi. Sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tujuan masing-masing.

## 2) Fungsi Instruktif

Salah satu wewenang/kekuasaan yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Fungsi ini tidak harus bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau dalam kegiatan lainnya.

## 3) Fungsi Konsultatif

Setiap pemimpin dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dibanding dengan anggota organisasi lainnya. Berdasarkan kepada anggotanya untuk berkonsultasi. Konsultasi tersebut berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah-masalah, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi. Selain itu anggota juga diberi kesempatan menyampaikan saran, kritik, dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

## 4) Fungsi Partisipatif

Partisipasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para karyawannya dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya dalam berbagai kegiatan yang relevan. Sedangkan partisipasi yang kedua adalah kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

#### 5) Fungsi Delegatif

Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan itu. Mereka harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan organisasinya.

Menurut Sondang (1999:47-48), lima fungsi kepemimpinan yang dibahas secara singkat adalah sebagai berikut:

- 1) Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
- 3) Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
- 4) Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam menangani situasi konflik.
- 5) Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

#### **d. Peranan Pemimpin**

Peranan pemimpin timbul karena seorang pemimpin memahami bahwa ia bekerja tidak hanya sendirian, karena disekitarnya banyak terdapat bermacam-macam lingkungan yang berlainan yang setiap saat diperlukan untuk berintegrasi. Henry Mintzberg dalam Thoha (2009:12-19) mengemukakan tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap pimpinan dalam hirarkinya. Dari tiga peran utama kemudian diperinci menjadi sepuluh peranan lainnya yaitu:

### 1) Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)

- a) Peranan sebagai tokoh (*figurehead role*), yakni suatu peranan di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara normal.
- b) Peranan sebagai pemimpin (*leader role*), dalam peranan ini pemimpin melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokok diantaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan.
- c) Peranan sebagai penghubung (*liaison role*), merupakan pimpinan yang berintegrasi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapat informasi yang diperlukan.

### 2) Peranan berhubungan dengan informasi (*Informational Role*)

Peranan ini meletakkan pimpinan pada posisi yang unik dalam mendapatkan informasi. Pemimpin mencari informasi di luar lingkungan dan sebagai pusat informasi bagi organisasinya. Peranan ini terdiri dari peranan-peranan sebagai berikut:

- a) Peranan sebagai pemonitor (*monitor role*), peranan ini mengidentifikasi seorang pemimpin sebagai penerima dan pengumpul informasi, supaya pemimpin mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya.

- b) Peranan sebagai pembagi informasi (*disseminator role*), peranan ini melibatkan pemimpin untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.
- c) Peranan sebagai juru bicara (*spokesman*), peranan ini dimainkan pemimpin untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya. Bedanya dengan *disseminator* ialah *spokesman* ini memberikan informasi ke luar lingkungan, sebaliknya dengan *disseminator* memberikan informasi ke dalam lingkungan organisasi.

### 3) Peranan pembuat keputusan (*Decisional Role*)

Peranan ini membuat pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Ada empat peranan yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan adalah sebagai berikut:

- a) Peranan sebagai wirausaha (*entrepreneur role*), dalam peranan ini pemimpin bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi.
- b) Peranan sebagai pereda gangguan (*disturbance handler role*), peranan ini membawa pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasinya terancam bahaya, misalnya akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik, dan sebagainya.

- c) Peranan sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocator role*), di sini pemimpin diminta memainkan peranan untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya.
- d) Peranan sebagai penegosiasi (*negotiator role*), peranan ini meminta kepada pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi.

Hersey dan Blandchard (1995:191) berpendapat bahwa peran pemimpin mempunyai beberapa *indicator* sebagai berikut:

- 1) Memberikan dukungan dan dorongan.
- 2) Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat memberi dan menerima tentang aktivitas kerja.
- 3) Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan anggotanya.
- 4) Memberikan balikan tentang prestasi anggotanya.

Kartono (1985:211) berpendapat bahwa “fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa anggotanya kepada sasaran yang diinginkan sesuai dengan perencanaan dan tujuan perusahaan”.

Kartono (2011:61) berpendapat bahwa terdapat fungsi pemimpin di dalam suatu organisasi, diantaranya ialah sebagai berikut:

- 1) Memprakarsai struktur organisasi

- 2) Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
- 3) Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan saran serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
- 4) Menengahi pertengkaran dan konflik-konflik yang muncul dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
- 5) Mengadakan revisi, perbuatan, inovasi pengembangan.

Berdasarkan beberapa pengertian peran pemimpin diatas, dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin adalah sekumpulan fungsi atau perilaku yang dilakukan seseorang yang diharapkan orang lain dari suatu posisi atau jabatan yang ia duduki. Dari teori peranan pemimpin diatas dapat dilihat dan dimengerti bahwa peran pemimpin sangat penting dan berpengaruh terhadap karyawannya.

### **3. Kinerja Karyawan**

Kinerja organisasi secara keseluruhan pada dasarnya tidak terlepas dari kinerja seluruh karyawan yang ada di dalamnya. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karyawan harus memeperhatikan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sangat diperlukan agar hasil yang nantinya dicapai dapat optimal.

#### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara,

2005:9). Mangkunegara juga mengungkapkan bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan menurut Rivai (2004:309) “Perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam perusahaan”. Jadi kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai dalam suatu periode tertentu. Menurut Panggabean (2000:94) kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas ability (kecakapan, pengalaman), dan motivasi.

Menurut Dharma (1991:1) kinerja karyawan adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Sejalan dengan definisi tersebut Prawirosentono (1999:2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan Stoner dalam Tika (2006:121) mengungkapkan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai seorang karyawan sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode waktu tertentu berdasarkan tujuan atau sasaran yang telah ditentukan dan telah disepakati bersama.

## **b. Pengukuran Kinerja**

Dharma dalam Koencoro (2013:16), berpendapat bahwa ada tiga cara pengukuran yang dapat digunakan antara lain :

### **1) Kuantitas**

Yang berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan. Merupakan ukuran kuantitatif yang melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran keluaran yang dihasilkan, sehingga untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan tersebut dibandingkan dengan standar kuantitas yang di tetapkan oleh perusahaan.

### **2) Kualitas**

Yang berkaitan dengan mutu yang dihasilkan (baik buruknya) ukuran kuantitatif yang mencerminkan “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaian dari suatu perusahaan walaupun standar kualitatif sulit diukur atau ditentukan, tetapi hal ini penting sebagai acuan pencapaian sasaran penyelesaian suatu pekerjaan.

### **3) Ketetapan Waktu**

Yaitu berkaitan dengan sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Merupakan suatu jenis khusus, dari ukuran kuantitatif yang merupakan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Dalam hal ini penetapan standar waktu biasa ditentukan berdasarkan pengalaman sebelumnya atau berdasarkan studi gerak waktu.

Dari kutipan diatas ada 3 pengukuran kinerja, dimana kinerja karyawan diukur dengan kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan, kuantitas pekerjaan yang mampu mereka kerjakan dan ketetapan waktu dalam mengerjakan sebuah pekerjaan.

### C. Kerangka Berfikir Peran Pemimpin PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang

Peran pemimpin merupakan hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin perusahaan. Sebagai pemimpin harus mau mendengarkan berbagai masukan, pendapat, dan bersikap fleksibel terkait strategi perusahaan. Menyadari pentingnya peran pemimpin bagi kemajuan perusahaan, maka yang harus diperhatikan adalah proses pelaksanaan peran yang diberikan pemimpin perusahaan itu sendiri. Proses tersebut dilakukan oleh pemimpin perusahaan kepada seluruh anggota karyawan perusahaan agar proses manajemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi para karyawan yang ada di dalamnya. Pentingnya peran pemimpin yang bertujuan untuk pencapaian sebuah tujuan perusahaan dengan segala macam keadaan yang ada di dalamnya serta hambatan-hambatan yang terjadi selama berjalannya proses kegiatan perusahaan.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiono 2004:1). Dalam melaksanakan penelitian ilmiah diperlukan metode yang akan dipakai agar tujuan penelitian dapat tercapai, seperti halnya pengertian metode ilmiah adalah cara kerja yang dilakukan untuk menjawab permasalahan yang ada.

Metode penelitian diperlukan dalam suatu penelitian ilmiah karena dengan metode yang sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti dapat menemukan data yang relevan dan keakuratannya dapat dipercaya. Sehubungan dengan permasalahan yang diangkat peneliti, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Moleong (2007:6) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sedangkan menurut Nawawi dan Martini (1996:76) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah rangkaian kegiatan atau proses menjangkau data atau informasi yang bersifat sewajarnya, mengenai suatu masalah dalam kondisi aspek atau bidang tertentu pada objeknya.

Jenis penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan deskriptif menurut Sugiyono (2014:35) “Peneliti yang dilakukan untuk mengetahui variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain”.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berguna untuk menggambarkan fenomena yang dialami subyek penelitian secara holistik tanpa mengidentifikasi hubungan antar variabel. Sesuai dengan jenis penelitian ini, peneliti ingin memberikan gambaran mengenai peran pemimpin PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan hal-hal yang menjadi pusat dalam melakukan penelitian yang digunakan untuk mempermudah dan menentukan data-data yang diperlukan dan membatasi studi dalam penelitian sehingga diperoleh suatu keputusan yang tepat dari data atau informasi yang diperoleh. Sugiyono (2014:19) mengemukakan “Fokus penelitian adalah tahap dimana peneliti memfokuskan data yang ditemukan pada masalah tertentu, selanjutnya dikelompokkan menjadi berbagai kategori yang ditetapkan sebagai fokus penelitian”. Sehubungan dengan hal tersebut diatas dan demi mencapai tujuan penelitian, maka fokus penelitian ini adalah:

1. Peran yang diambil pemimpin/kepala bidang SDM di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.
2. Proses pelaksanaan peran pemimpin/kepala bidang SDM.

3. Kinerja karyawan SDM.

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dilakukannya penelitian dan data yang diperoleh untuk memperoleh data yang dibutuhkan penulis dalam penelitian ini. Data yang diperoleh harus akurat, oleh karena itu penulis menetapkan tempat yang memungkinkan dalam upaya menggali data ataupun informasi dengan tujuan agar mempermudah dalam pengambilan data yang sesuai dengan tema penelitian.

Lokasi penelitian yang dijadikan tempat untuk penelitian ini adalah PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang Jl. Raden Intan, Polowijen, Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur 65126, Indonesia. Situs penelitian pada penelitian ini adalah Direktur Utama, Kepala Bidang dan Karyawan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

Pemilihan lokasi penelitian pada PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang adalah karena pertimbangan sebagai berikut:

1. Pertimbangan rasa ketertarikan penulis untuk mengetahui lebih jelas tentang analisis peran pemimpin dalam memotivasi kinerja karyawan pada PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.
2. PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun Pegawai Negeri Sipil yang mampu menerapkan manajemen sumber daya manusia dengan baik, sehingga dapat

memberikan analisa tentang peran manajerial dalam memotivasi kinerja karyawan sesuai dengan judul penelitian yang dilakukan.

3. Letak yang strategis dan mudah untuk dijangkau sehingga memudahkan peneliti untuk mendapatkan informasi terkait penelitian ini.

#### **D. Sumber Data**

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari wawancara dengan informan yang terdiri dari Kepala seksi SDM, dan karyawan SDM.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari pihak lain yang juga merupakan data pendukung yang antara lain terdiri atas: struktur organisasi dan kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku-buku dan sejenisnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2013:224). Teknik dalam pemeriksaan data adalah menggunakan teknik triangulasi sumber dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda yaitu dengan wawancara dan dokumentasi. Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003:115) yaitu wawancara,

observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Jenis penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif, maka di dalam penelitian ini menggunakan beberapa macam teknik, antara lain:

1. Wawancara

Wawancara adalah cara pengumpulan data yang dilakukan melalui percakapan antara peneliti (atau orang yang ditugasi) dengan subyek penelitian atau responden atau sumber data (**Budiyono, 2003: 52**). Wawancara yang dilakukan menggunakan metode bebas terpimpin dimana peneliti mengajukan pertanyaan kepada pihak yang diwawancara dalam suasana yang akrab dan kekeluargaan tetapi tidak menyimpang dari tujuan awal wawancara.

2. Dokumentasi

Menurut Soehartono (2000:70) menyatakan bahwa “dokumentasi adalah pengumpulan data yang mempelajari dokumen-dokumen perusahaan, catatan-catatan buku-buku yang relevansi dengan penelitian. Dokumentasi dapat berupa catatan tertulis maupun rekaman, apabila catatan atau rekaman bersifat formal maka dari itu disebut sebagai arsip (Sugiyono, 2005:154).

3. Pengamatan

Pengamatan adalah bentuk teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik apabila dibandingkan dengan teknik yang lain (Sugiyono, 2005:155). Pengamatan atau observasi sangat membantu dalam pelaksanaan penelitian, karena dapat mengetahui aktivitas informan di lapangan.

## F. Instrumen Penelitian

Berkaitan dengan metode pengumpulan data, maka instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 1. Peneliti

Peneliti sebagai instrumen utama yang dapat berhubungan dengan responden dan mampu menyaksikan serta memahami objek dalam penelitian ini.

### 2. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara merupakan acuan dalam proses dokumentasi penelitian yang dikumpulkan dari para informan. Menurut Moleong (2007:90) Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan sebagai pedoman untuk dipertanyakan kepada narasumber dalam melakukan pengumpulan data yang berkaitan dengan fokus penelitian.

### 3. Alat pendukung penelitian

Alat pendukung penelitian berupa beberapa alat yang membantu dalam kelangsungan suatu penelitian. Alat tersebut yaitu, buku catatan, alat tulis, dan *tape recorder*. *Tape recorder* digunakan untuk merekam seluruh percakapan pada proses wawancara berlangsung. Penggunaan alat ini sebaiknya diberitahukan terlebih dahulu kepada informan agar tidak keberatan dengan adanya alat *tape recorder*. Alat tulis dan buku catatan

digunakan untuk mencatat seluruh data-data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

### **G. Metode Analisis**

Metode analisis merupakan bagian yang penting dalam suatu metode ilmiah karena dengan adanya analisis maka akan membantu memecahkan masalah serta dapat membantu menentukan hasil penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif yaitu menggunakan pemikiran logis untuk menjelaskan tentang keadaan yang sebenarnya kemudian ditarik kesimpulan, sehingga dapat diperoleh suatu penyelesaian masalah.

Maksud dari metode deskriptif-kualitatif ini adalah untuk mendeskriptifkan atau menggambarkan suatu kenyataan, sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti untuk disimpulkan dengan kata-kata secara sistematis dan akurat dalam melakukan analisis data. Data yang dianalisa serinci mungkin sehingga diharapkan dapat memperoleh kesimpulan yang memadai yang bisa digeneralisasikan. Skripsi yang akan dibuat lebih terarah dalam proses penulisannya. Berdasarkan dari uraian diatas dalam penulisan skripsi nantinya peneliti akan merujuk pada poin-poin sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan utama atau kunci informan tambahan atau kunci non informan.
2. Mempelajari data primer dan mengategorikannya ke dalam item-item tertentu secara terinci dan sistematis sesuai dengan fokus penelitian, sedangkan teknik dalam pemeriksaan data adalah menggunakan teknik

triangulasi sumber dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda yaitu dengan wawancara dan dokumentasi.

3. Mengumpulkan data sekunder berupa dokumen-dokumen struktur organisasi, visi dan misi organisasi, dan lain-lain.
4. Mempelajari data sekunder dan mengelompokkan kedalam item-item tertentu.
5. Menyusun dan menyajikan data yang diperoleh baik data primer atau data sekunder untuk memberikan deskripsi atau gambaran tentang peran pemimpin dalam memotivasi kinerja karyawan.
6. Pengambilan keputusan dan verifikasi. Berdasarkan pemahaman atas data yang disajikan, maka dalam pembahasan untuk selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan sementara, dalam penelitian kualitatif.

#### **H. Keabsahan Data**

Pada penelitian kualitatif, uji keabsahan data ditekankan pada uji validitas dan reabilitas karena penelitian kualitatif mempunyai kriteria utama dalam penelitian yaitu valid, reliable dan objektif. Menurut Sugiyono (2015:270), teknik untuk memeriksa keabsahan data salah satunya dilakukan dengan triangulasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber yang berarti dalam teknik ini, data didapat dari berbagai sumber dan dianalisis oleh peneliti yang nantinya menghasilkan kesimpulan dan menghasilkan kesepakatan dengan sumber-sumber tersebut mengenai hasil akhirnya.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah PT TASPEN (PERSERO)**

Pembentukan Program Tabungan Hari Tua Pegawai Negeri ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No 9 tahun 1963 tentang Pembelanjaan Pegawai Negeri dan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1963 tentang Tabungan Asuransi dan Pegawai negeri. Ketika itu PN Taspen memperoleh kantor sendiri di Jl. Merdeka no 64 Bandung.

Adapun proses pembentukan program pensiun pegawai negeri ditetapkan dengan Undang-undang No 11 tahun 1956 tentang pembelanjaan Pensiun dan Undang-undang No 11 tahun 1969 tentang pensiun pegawai dan pensiun janda/duda serta undang-undang No 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian.

Selanjutnya dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1981 tentang Asuransi Sosial PNS maka dilakukan proses penggabungan program kesejahteraan pegawai negeri yang terdiri dari Program Tabungan Hari Tua dan Pensiun yang dikelola PN Taspen.

Di Jakarta, PN Taspen menggunakan tiga kantor yang terpisah tempatnya, yaitu di Jl.Laksa no 12 Jakarta Kota, di Jl. Nusantara (sekarang Jl. Juanda) no 11/Atas, dan di Jl. Pintu Besar Selatan no 90 – menumpang pada Bank Pembangunan Daerah Jakarta Raya. PN Taspen menggunakan ketiganya hingga

tahun 1970, sampai kantor Pusat di Jl. Letjen Suprpto, Cempaka Putih selesai dibangun. Hingga sekarang Taspen berpusat di Jl. Letjen Suprpto, Cempaka Putih.

Dengan pemberlakuan Undang-undang Nomor 9 tahun 1969 tentang bentuk-bentuk perusahaan negara, PN Taspen diubah menjadi Perum Taspen yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor: KEP.749/MK/V/II/1970. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1981, badan hukum Perum Taspen diubah menjadi PT Taspen (Persero) sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar yang dimuat dalam Akta Nomor 4 tanggal 4 Januari 1982, dibuat dihadapan Imas Fatimah, Sarjana Hukum, Notaris di Jakarta dan telah didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta Pusat Nomor 547 tanggal 4 Februari 1983, yang telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Nomor 04 tanggal 05 Februari 2014, dibuat dihadapan Pahala Sutrisno Amijoyo Tampubolon, Sarjana Hukum, Magister Kenotariatan, Notaris di Jakarta, yang perubahannya telah diterima dan dicatat di dalam *database* Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 12 Februari 2014 Nomor AHU-AH.01.10-04345 .

Perubahan Anggaran Dasar dimaksud dalam rangka penyesuaian terhadap Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas yang menetapkan tambahan modal dasar yang disetor, semula sebesar Rp 10 miliar ditingkatkan menjadi sebesar Rp 12,50 miliar untuk memenuhi modal disetor 25% dari modal dasar sebesar Rp 50 miliar. Perubahan terakhir ini memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor C.2-14096-HT.01.04 Th 98 tanggal 17 September 1998 dan telah dimuat dalam Berita

Negara RI Nomor 31 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999

Berdasarkan persetujuan pemegang saham dengan Nomor: KEP-17/DI.MBU/2008, dilakukan perubahan anggaran dasar yang merupakan penyesuaian modal dasar yang disetor 25% dari modal dasar sebesar Rp 400 miliar. Berkas anggaran dasar telah disampaikan ke notaris dan telah disampaikan ke notaris dan telah dibuatkan akta notaris pada tanggal 24 November 2008 dengan nomor akta 06 dan saat ini masih menunggu persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM.

Dengan pemberlakuan Undang-undang Nomor 9 tahun 1969 tentang bentuk-bentuk perusahaan negara, PN Taspen diubah menjadi Perum Taspen yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor: KEP.749/MK/V/II/1970. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1981, badan hukum Perum Taspen diubah menjadi PT Taspen (Persero) sebagaimana tertuang dalam Anggaran Dasar yang dimuat dalam Akta Nomor 4 tanggal 4 Januari 1982, dibuat dihadapan Imas Fatimah, Sarjana Hukum, Notaris di Jakarta dan telah didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta Pusat Nomor 547 tanggal 4 Februari 1983, yang telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Nomor 04 tanggal 05 Februari 2014, dibuat dihadapan Pahala Sutrisno Amijoyo Tampubolon, Sarjana Hukum, Magister Kenotariatan, Notaris di Jakarta, yang perubahannya telah diterima dan dicatat di dalam *database* Sistem Administrasi Badan Hukum Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 12 Februari 2014 Nomor AHU-AH.01.10-04345 .

Perubahan Anggaran Dasar dimaksud dalam rangka penyesuaian terhadap Undang-undang Nomor 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas yang menetapkan tambahan modal dasar yang disetor, semula sebesar Rp 10 miliar ditingkatkan menjadi sebesar Rp 12,50 miliar untuk memenuhi modal disetor 25% dari modal dasar sebesar Rp 50 miliar. Perubahan terakhir ini memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor C.2-14096-HT.01.04 Th 98 tanggal 17 September 1998 dan telah dimuat dalam Berita Negara RI Nomor 31 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999, Tambahan Berita Negara RI Nomor 2207 tahun 1999

Berdasarkan persetujuan pemegang saham dengan Nomor: KEP-17/DI.MBU/2008, dilakukan perubahan anggaran dasar yang merupakan penyesuaian modal dasar yang disetor 25% dari modal dasar sebesar Rp 400 miliar. Berkas anggaran dasar telah disampaikan ke notaris dan telah disampaikan ke notaris dan telah dibuatkan akta notaris pada tanggal 24 November 2008 dengan nomor akta 06 dan saat ini masih menunggu persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM.

**Pada tanggal 1 Januari 1990 berdasarkan Surat Menteri Muda Keuangan RI Nomor: S-181/MMK/1989 tentang penetapan sejumlah Kantor Cabang PT. TASPEN (Persero) di wilayah Jawa dan Madura. Mulai awal beroperasi, kantor cabang PT. TASPEN (PERSERO) berlokasi di Jalan Simpang Balapan No.1 Malang, kemudian dipindahkan ke Jalan Ijen No.70. Setelah memiliki gedung sendiri, pada tanggal 1 Januari 1993 dipindah ke Jalan Raden Intan**

Arjosari Malang hingga saat ini. Logo PT TASPEN (PERSERO) terdapat dalam Gambar 1 berikut

## 2. Identitas Perusahaan



Gambar 1. Logo PT TASPEN (PERSERO)

- a. **Bentuk Bunga dengan lima helai daun bunga** menggambarkan perkembangan lima jiwa dari satu keluarga. Keluarga ini diartikan sebagai keluarga Pegawai Negeri, Perusahaan Negara, dan lain-lain yang dilindungi TASPEN.
- b. **Lingkaran Putih** yang makin mengembang (pada bunga), diartikan sebagai perkembangan yang maju pesat dan merupakan suatu arah tujuan TASPEN, yang terus berkembang.
- c. **Lingkaran Hitam** sebagai perlindungan terhadap keluarga, dan juga diartikan sebagai suatu persatuan wawasan Nusantara.
- d. **Warna Biru** menggambarkan ketentraman, damai, tenang.
- e. **Makna Seluruhnya** TASPEN memberikan Asuransi dan perlindungan kepada keluarga Pegawai Negeri dan lain-lain, untuk perkembangan dan kemajuan keluarga di wawasan Nusantara.

### 3. Nilai-nilai Utama Perusahaan

Nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan dan karyawan antara lain sebagai berikut:

a. INTEGRITAS

Satunya perkataan dengan perbuatan dan senantiasa konsisten dalam memegang amanah dan tanggung jawab

b. PROFESIONAL

Senantiasa bekerja dengan menggunakan kompetensi terbaik yang dimiliki untuk memberikan hasil dan manfaat yang semakin meningkat bagi perusahaan.

c. INOVATIF

Kreatif dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide baru untuk mendukung kemajuan perusahaan.

d. KOMPETITIF

Mempunyai daya saing yang tinggi dengan memiliki keunggulan karakter dan kompetensi guna memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan.

e. TUMBUH

Berkembang selaras dengan tuntutan perubahan baik eksternal maupun internal.

### 4. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi PT TASPEN (PERSERO)

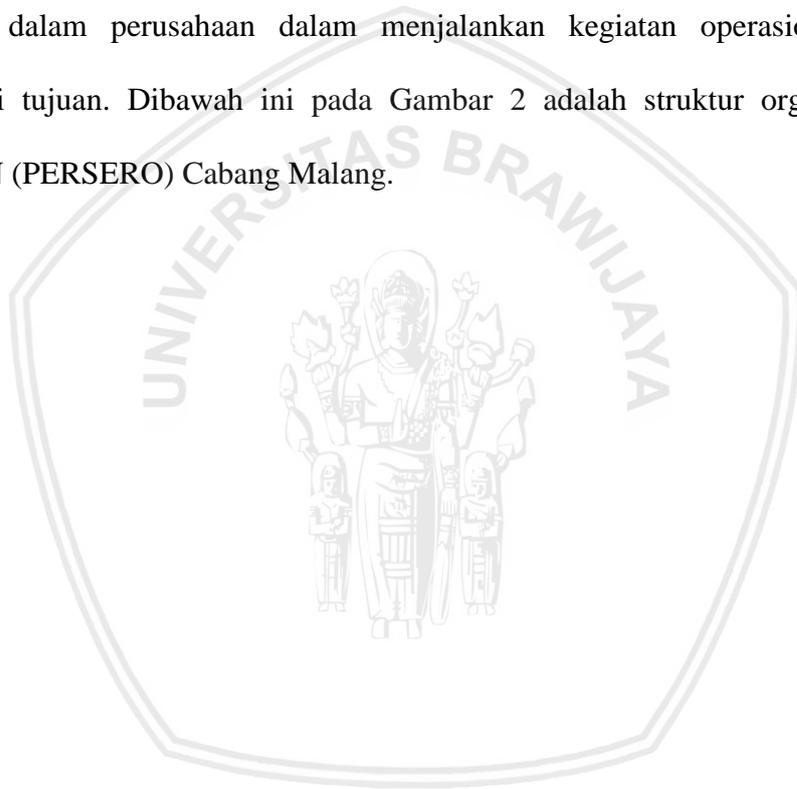
Menjadi Pengelola dana pensiun dan tabungan hari tua (THT) serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya.

b. Misi PT TASPEN (PERSERO)

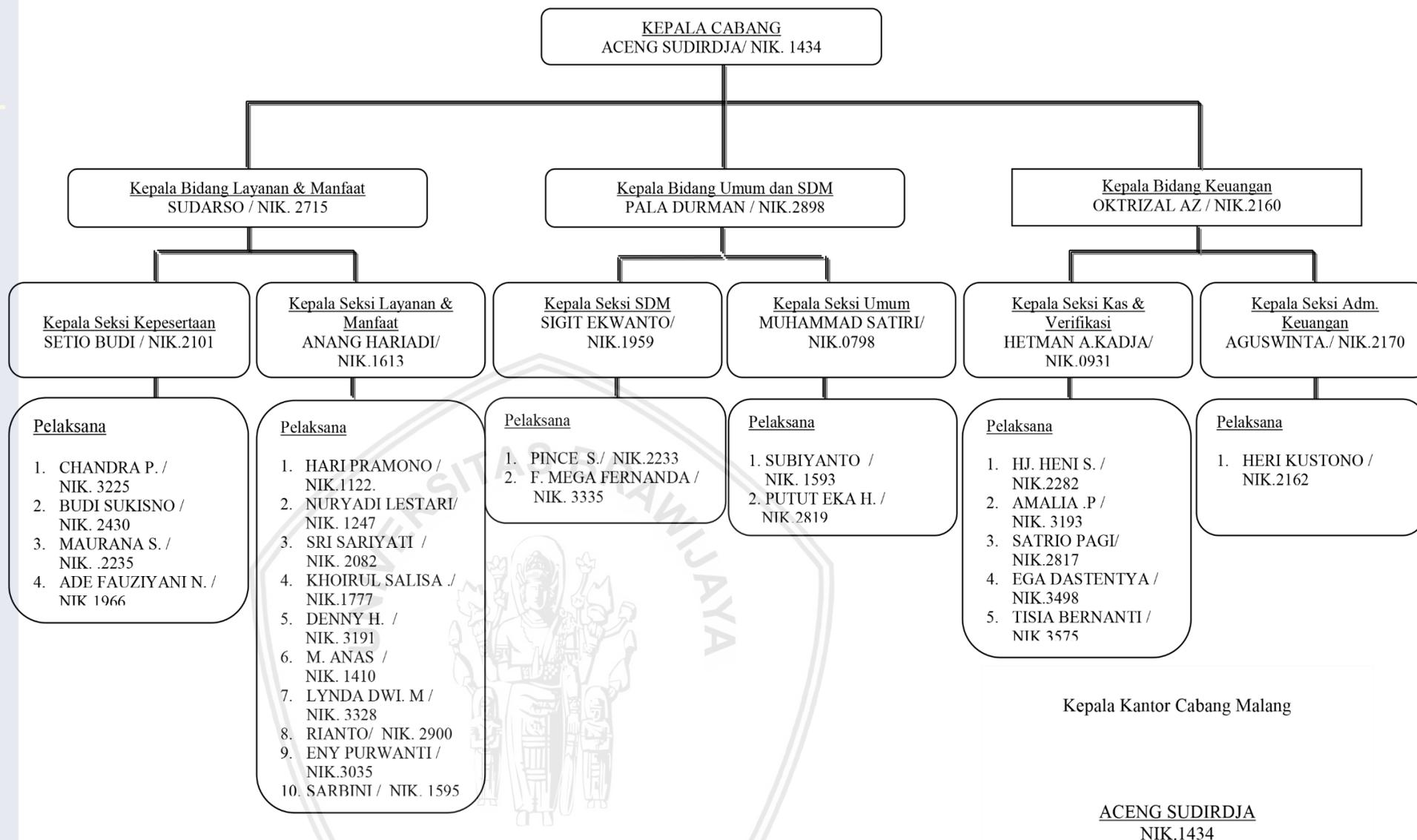
Mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan stakeholder lainnya secara profesional dan akuntabel, berlandaskan integritas dan etika yang tinggi.

## 5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan antar tiap bagian dan posisi yang terdapat dalam perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Di bawah ini pada Gambar 2 adalah struktur organisasi PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.



## STRUKTUR ORGANISASI KANTOR CABANG MALANG TAHUN 2017



Gambar 2. Struktur Organisasi Kantor Cabang Malang Tahun 2017

Berdasarkan struktur organisasi yang ada di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, maka dapat dijelaskan mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing bidang sesuai dengan Peraturan Direksi PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PERSERO) Nomor 35/DIR/2016 Tentang Uraian Jabatan Pejabat Struktural dan Fungsional PT TASPEN (PERSERO), antara lain sebagai berikut :

a. Bidang Layanan dan Manfaat

Memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Perencanaan dan koordinasi pelaksanaan kegiatan layanan dan manfaat
- 2) Pengumpulan, pengolahan, analisa dan penyajian data kepesertaan
- 3) Otorisasi pembayaran manfaat klim
- 4) Penyajian data untuk kebutuhan penagihan iuran
- 5) Pencetakan kartu kepesertaan
- 6) Pemutakhiran dan rekonsiliasi data kepesertaan
- 7) Pengelolaan arsip data kepesertaan (Dosir)
- 8) Pengelolaan kegiatan alih media dokumen
- 9) Pengelolaan kegiatan layanan dan manfaat.
- 10) Peningkatan kualitas layanan dan manfaat.
- 11) Evaluasi layanan dan manfaat oleh mitra kantor bayar.
- 12) Tindak lanjut penyelesaian keluhan peserta.
- 13) Monitoring dan pemcapaian kinerja Bidang Layanan dan Manfaat.
- 14) Pembuatan laporan bulanan Bidang Layanan dan Manfaat.

- 15) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Rencana Kegiatan (POA) Bidang Layanan dan manfaat.
- 16) Penyelesaian tindak lanjut temuan audit internal dan eksternal Bidang Layanan dan Manfaat.
- 17) Pembinaan dan peningkatan mutu karyawan di lingkungan Bidang Layanan dan Manfaat.

b. Bidang Keuangan

- 1) Perencanaan dan pengendalian fungsi-fungsi keuangan.
- 2) Perencanaan dan pengendalian anggaran Kantor Cabang.
- 3) Pengelolahan, pemantauan, realisasi dan proyeksi arus kas.
- 4) Pengendalian utang dan piutang Kantor Cabang.
- 5) Pengesahan transaksi penerimaan dan pengeluaran Kantor Cabang.
- 6) Pengelolaan kegiatan perpajakan.
- 7) Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Pembayaran Pensiun LRPP & LSUP Kantor Cabang dan Mitra Bayar.
- 8) Penyelenggaraan rekonsiliasi atas laporan LRPP dan LSUP dari aplikasi e-Dapem Mitra bayar dengan Kantor Cabang dan dari aplikasi e-Dapem dengan Aplikasi ACB di Kantopenr cabang.
- 9) Rekonsiliasi rekening pasif dengan Mitra Bayar.
- 10) Rekonsiliasi bank dan pos giro.
- 11) Monitoring Penerimaan Surat Setoran Bukan Pajak (SSBP).
- 12) Rekonsiliasi antara data SSBP dengan data peserta.
- 13) Penyelenggaraan manajemen kas Kantor cabang.

- 14) Penagihan keterlanjuran bayar dan Saldo Uang Pensiun (SUP) ke mitra bayar.
- 15) Perekaman dan verifikasi setoran SUP dari Mitra Bayar.
- 16) Verifikasi transaksi keuangan di KC.
- 17) Verifikasi LSUP/LRPP.
- 18) Monitoring dan penagihan iuran.
- 19) Penyusunan neraca Saldo.
- 20) Rekonsiliasi Iuran dengan Pemda dan KPKN.
- 21) Penyelenggara administrasi aktiva tetap Kantor Cabang.
- 22) Pelaksanaan Rapat Komite Anggaran.
- 23) Monitoring dan pencapaian kinerja bidang Keuangan.
- 24) Pembuatan laporan bulanan Bidang Keuangan.
- 25) Penyelesaian tindak lanjut temuan audit internal dan eksternal Bidang Keuangan.
- 26) Pembinaan dan peningkatan mutu karyawan di lingkungan Bidang Keuangan.

c. Bidang Umum dan SDM

- a) Penyerapan belanja modal
- b) Pengendalian biaya
- c) Tingkat kepuasan peserta aktif
- d) Tingkat kepuasan peserta pensiun
- e) Kecepatan pengadaan barang/jasa
- f) Akurasi pengelolaan aset

- g) Realisasi pendidikan karyawan
- h) Laporan risk profil unit kerja
- i) Laporan monitoring dan review risiko unit kerja
- j) Penyusunan Trining Need Analysis (TNA)
- k) Ketetapan penyelesaian tahapan SMK (PK, BK, EK)
- l) Pengelolahan keluhan pelanggan peserta aktif
- m) Pengelolahan keluhan pelanggan peserta pensiun
- n) Sosialisasi program TASPEN
- o) Tindak lanjut temuan auditor internal dan eksternal
- p) Efektivitas penyaluran dan PKBL
- q) Kolektibilitas pinjaman PKBL
- r) Implementasi ISO 9001:2008 (pelaksanaan Audit Mutu Internal)  
AMI
- s) Implementasi ISO 9001:2008 (pelaksanaan Rapat Tinjauan  
Manajemen/RTM)

## **6. Data Kepegawaian**

### **a. Jam Kerja Perusahaan**

Pelayanan nasabah TASPEN yang telah ditetapkan sesuai peraturan kepegawaian adalah lima hari kerja mulai hari senin sampai dengan hari jumat yang dimulai pukul 07.45 – 16.30 WIB, dan tutup pada hari sabtu, minggu, serta hari libur nasional.

b. Jumlah Karyawan

PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang memiliki karyawan yang berjumlah 34 orang untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Berikut adalah Tabel 1 tentang data karyawan yang bekerja di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

**Tabel 1 Jumlah Karyawan PT TASPEN (PERSERO) Malang**

JUMLAH KARYAWAN PER JABATAN	
1. KEPALA CABANG	= 01 ORANG
2. KEPALA BIDANG	= 03 ORANG
3. KEPALA SEKSI	= 06 ORANG
4. PELAKSANA	= 24 ORANG
<hr/>	
JUMLAH	= 34 ORANG

Sumber: Dokumen PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, 2017.

**B. Penyajian Data**

Informan atau responden dalam penelitian ini berjumlah tiga orang, yang terdiri sebagai berikut:

- a. Nama : Sigit Ekwanto  
 Jabatan : Kepala Seksi Sumber Daya Manusia  
 Tempat : PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang  
 Tanggal : 12 Februari 2018  
 Waktu : 11.15 WIB
- b. Nama : Mega Fernanda

Jabatan : Karyawan Sumber Daya Manusia

Tempat : PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang

Tanggal : 12 Februari 2018

Waktu : 11.15 WIB

c. Nama : Pince S.

Jabatan : Karyawan Sumber Daya Manusia

Tempat : PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang

Tanggal : 19 Februari 2018

Waktu : 10.30 WIB

## 1. Peran Interpersonal (*Interpersonal Role*)

a. Peran sebagai tokoh (*Figurehead role*)

Sebagai Pemimpin/Kepala dalam suatu organisasi mengharuskan seorang pemimpin menjaga kedekatan dalam bentuk emosional. Hal ini merupakan wujud dari perannya sebagai wakil organisasi dan tidak dapat dikesampingkan oleh seorang pemimpin. Misalkan, melaksanakan tugas diluar kantor seperti menghadiri syukuran karyawan, menjamu makan bersama dengan nasabah.

Hal ini seperti hasil wawancara dengan Bapak Sigit sebagai berikut:

“Hubungan antara karyawan dan pemimpin diluar kepentingan kantor dilakukan untuk menjalin hubungan baik antara karyawan dengan pimpinannya. Walaupun kegiatan dilaksanakan diluar kantor, namun kepala seksi selalu datang disetiap acara nonformal. Dengan demikian, karyawan akan merasai dihargai dan menciptakan rasa kekeluargaan antara keduanya.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Mega sebagai berikut:

“Pemimpin/kepala seksi sering menghadiri acara diluar kantor seperti undangan atau makan bersama sehingga muncul rasa kekeluargaan dan karyawan merasa senang karna merasa diperhatikan dan dapat menjalin kedekatan dengan atasannya .”

Begitu juga dengan hasil wawancara dengan Ibu Pince sebagai berikut:

“Saya merasa senang karena pemimpin/kepala seksi hampir selalu hadir ketika diundang oleh teman-teman karyawan. Karena dengan begitu kami sebagai karyawan merasa dekat dengan atasan dan itu merupakan bentuk perhatian kepala kepada bawahannya.”

b. Peran sebagai pemimpin (*Leader role*)

Pengaruh seorang pemimpin/kepala jelas terlihat pada perannya dalam memimpin. Kegiatan tersebut berhubungan dengan kepemimpinan yang dilaksanakan pemimpin, dimana pemimpin perlu mengarahkan serta memotivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Sigit sebagai berikut:

”Peran yang saya lakukan kepada karyawan di dalam perusahaan diantaranya adalah memberi pengarahan, dan memotivasi karyawan agar lebih giat dan rajin dalam pencapaian target perusahaan yang telah ditentukan. Saya melakukan peran tersebut setiap hari dari dimulai pekerjaan. Yang terlibat dalam peran tersebut antara lain: bawahan, rekan kerja, atasan, jadi memang terlibat semua disitu baik atasan, bawahan, dan rekan kerja.”

Selanjutnya wawancara dari Ibu Mega sebagai berikut:

“Pak Sigit sebagai Kepala Seksi SDM selain mengayomi semua karyawan, beliau juga sebagai atasan dalam pelaksanaan pekerjaan di unit SDM. Selain itu, Pak Sigit sebagai pemberi arahan, persetujuan, dan bimbingan. Setiap saat Pak Sigit melaksanakan peran tersebut, terutama saat ada kasus-kasus yang perlu keputusan. Yang terlibat dalam proses pelaksanaan peran tersebut adalah Pak Sigit selaku Kepala Seksi SDM lalu naik ke kepala sebagai Kepala Bidang SDM, dan keputusan terakhir pada Pak Aceng selaku kepala Cabang, dan itu juga tetap berpacu pada pedoman, baik peraturan direksi maupun dari surat keputusan direksi, jadi tidak asal ambil keputusan.”

Begitu pula hasil wawancara dengan Ibu Pince sebagai berikut:

“Bapak Sigit selaku Pemimpin/Kepala Seksi SDM perannya adalah mengayomi, memberi arahan serta membimbing bawahannya. Peran tersebut dilaksanakan setiap hari dari dimulainya pekerjaan. Dalam proses pelaksanaan peran tersebut, yang terlibat adalah Pemimpin dan seluruh karyawan, serta karyawan juga memberi masukan kepada Pemimpinnya bahwa keputusan yang diambil sudah sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh Direksi perusahaan.”

c. Peran sebagai penghubung (*Liaison role*)

Pemimpin/kepala merupakan penghubung karyawan dan lingkungan luar organisasi. Peran sebagai penghubung sering secara khusus diperuntukkan bagi perkembangan informasi ke luar organisasi.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Sigit sebagai berikut:

“pemimpin menjadi penghubung berkaitan dengan tugas karyawan, baik penghubung antar seksi maupun antar kantor cabang hal ini penting untuk disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan dengan tugasnya, sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pemimpin dapat menyampaikan melalui kantor pusat, kantor cabang, bahkan dari relasi perusahaan diluar.”

Selanjutnya wawancara dari Ibu Mega sebagai berikut:

“pemimpin menjadi penghubung antara karyawan dengan pihak luar di forum rapat dan melalui pemberian surat bagi karyawan yang bersangkutan, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.”

Begitu pula hasil wawancara dengan Ibu Pince sebagai berikut:

“Pemimpin/kepala seksi harus bisa menjadi penghubung antar karyawan dengan pihak lain dari luar organisasi, sehingga ketika ada pesan yang diperuntukkan kepada karyawan dari pihak luar atau seksi lain dalam perusahaan maka pemimpin dapat menyampaikannya kepada bawahannya supaya karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik.”

## 2. Peran Informasional (*Informational Role*)

### a. Peran sebagai pemonitor (*Monitor Role*)

Pemimpin/kepala diharuskan untuk memonitor lingkungan organisasi yang dilaksanakan secara berkelanjutan untuk mengumpulkan informasi bagi perkembangan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Sigit sebagai berikut:

“Pemimpin/kepala seksi memonitor seluruh lingkungan kerja khususnya di seksi SDM yang dipimpinnya. Selain itu, informasi yang masuk tetap disaring sehingga dapat berhati-hati dalam menetapkan keputusan.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Mega sebagai berikut:

“Pemimpin/kepala seksi selalu rutin memonitor keadaan lingkungan kerja salah satunya dengan mencari informasi terkait perkembangan organisasi terbaru.”

b. Peran sebagai pembagi informasi (*Disseminator Role*)

Pemimpin/kepala melakukan perannya sebagai pembagi informasi kepada semua karyawannya. Hal ini dilakukan karena pemimpin memiliki akses ke semua informasi melalui peran pemonitorannya. Maka, dengan demikian, pemimpin akan mengetahui informasi apa saja yang terjadi pada bawahannya.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Sigit sebagai berikut:

“Biasanya jika ada karyawan khususnya SDM yang memerlukan informasi langsung bertanya kepada saya atau sebaliknya jika saya ada informasi untuk karyawan SDM.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Mega sebagai berikut:

“Pemimpin/kepala seksi jika mendapat informasi selalu langsung menyampaikan kepada kita semua jadi kita bisa langsung mengetahui informasi terbaru terkait PT TASPEN.”

Begitu pula wawancara dengan Ibu Pince sebagai berikut:

“Pak Sigit tidak pernah terlambat memberitahukan informasi kepada kita baik terkait pekerjaan melalui rapat seksi maupun ketika di ruangan kerja.”

c. Peran sebagai juru bicara (*Spokesman role*)

Pemimpin/kepala seksi selalu memberikan informasi kepada karyawannya baik yang bersifat formal maupun informal. Tujuannya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara kepada Bapak Sigit sebagai berikut:

“pemimpin menyampaikan informasi terkait pelaksanaan kerja dengan membagi tugas dari informasi yang di dapat. Biasanya jika ada informasi terbaru yang berhubungan dengan seorang karyawan maka karyawan yang bersangkutan dipanggil.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Mega sebagai berikut:

“Pak Sigit biasanya menyampaikan informasi yang baru didapat ketika pagi hari pada saat *briefing*.”

Begitu pula dengan wawancara dengan Ibu Pince sebagai berikut:

“pemimpin/kepala seksi SDM menyampaikan informasi di saat kita *briefing* namun jika mendesak maka saat itu juga informasinya disampaikan langsung kepada kita.”

### 3. Peran Pengambilan Keputusan (*Decisional Role*)

#### a. Peran sebagai wirausaha (*Entrepreneur Role*)

Peran pemimpin sebagai wirausaha hendaknya dapat memberikan ide-ide dan menerima masukan dari karyawan berupa ide/inovasi serta menerapkannya bila dirasa baik bagi perkembangan organisasi dan memberikan pengaruh baik bagi organisasi.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Pak Sigit sebagai berikut:

“Saya berusaha selalu mendengarkan berbagai masukan dari karyawan baik positif maupun negatif supaya kita disini saling belajar, terlebih jika ada masukan yang kreatif dalam rangka memajukan perusahaan.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Mega sebagai berikut:

“ketika kita ada masukan terkait perusahaan maka kita sampaikan kepada pak Sigit dan beliau selalu terbuka untuk menerima masukan kita.”

Begitu juga hasil wawancara dengan Bu Pince sebagai berikut:

“kita selalu terbuka satu sama lain, jadi apapun yang ingin kita sampaikan kita sampaikan ketika waktunya tepat.”

b. Peran sebagai pereda gangguan (*Disturbance handler role*)

Pemimpin/kepala harus dapat meredakan gangguan yang muncul pada perusahaan. Pemimpin juga harus mampu merespon gangguan yang dihadapi suatu organisasi, karena gangguan tidak dapat dihindari. Selain merespon, pemimpin juga harus mampu menghadapi gangguan yang ada. Gangguan dapat muncul dalam bentuk apapun misalkan, gangguan karena komputer ada yang bermasalah, atau laporan ada yang tidak seimbang.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Pak Sigit sebagai berikut:

“Pemimpin/kepala mencegah gangguan yang terjadi dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan perusahaan, dengan demikian gangguan yang timbul dapat diminimalisir.”

Selanjutnya wawancara dengan Bu Mega sebagai berikut:

“Kepala seksi SDM merespon gangguan yang timbul dengan mengamati gangguan terlebih dahulu sebelum mengambil langkah selanjutnya, jika memang diperlukan diskusi dengan rekan kerja maka dilakukan guna menghadapi gangguan yang terjadi sehingga dapat ditemukan solusinya.”

Begitu juga hasil wawancara dengan Bu Pince sebagai berikut:

“Sebagai bentuk pereda gangguan, kepala melakukan pengamatan terhadap gangguan tersebut lalu dicari penyelesaiannya seperti apa.”

c. Peran sebagai pembagi sumber daya (*Resource Allocator role*)

Pemimpin/kepala harus mampu mengalokasikan sumber daya dengan baik untuk organisasinya. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang dimiliki karyawan. Pemimpin juga bertugas menentukan pembagian kerja dan koordinasi dalam unit yang dipimpin. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Pak Sigit sebagai berikut:

“Pemimpin/kepala bertugas untuk menentukan karyawan pada bidang pekerjaannya dan kemudian terdapat adanya rotasi karyawan antar seksi sebagai bentuk evaluasi.”

Selanjutnya wawancara dengan Ibu Mega sebagai berikut:

“Biasanya pemimpin/kepala melakukan rotasi antar karyawan dari beberapa seksi ketika evaluasi ditemukan bidang yang lebih tepat ditempatkan pada karyawan yang bersangkutan.”

Begitu pula dengan hasil wawancara dengan Bu Pince sebagai berikut:

“Pemimpin/kepala menetapkan karyawan sesuai pada bidangnya, namun dengan berjalannya pekerjaan jika karyawan tersebut kurang tepat pada bidang yang ditetapkan maka dilakukan rotasi karyawan ke seksi lain dalam kantor cabang.”

d. Peran sebagai penegosiasi (*Negotiator role*)

Seorang pemimpin harus bisa bernegosiasi dengan berbagai pihak dari dalam organisasi mereka sendiri dan dari luar organisasi. Dengan bernegosiasi maka akan didapat suatu keputusan dan kesepakatan bersama yang menyangkut kepentingan organisasi.

Seperti hasil wawancara dengan Pak Sigit sebagai berikut:

“Dengan adanya negosiasi antar karyawan dalam perusahaan baik atasan maupun bawahan terkait kepentingan perusahaan maka akan didapat keputusan yang sesuai dengan kondisi yang terjadi, oleh karena itu negosiasi merupakan bentuk tanggungjawab atasan kepada bawahannya.”

Begitu pula hasil wawancara dengan Bu Mega sebagai berikut:

“Pemimpin/kepala melakukan negosiasi kepada bawahannya maupun kepada pihak lain yang bersangkutan dengan kepentingan perusahaan guna untuk menemukan keputusan yang tepat demi tercapai tujuan perusahaan.”

### C. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, maka berikut ini adalah analisis data mengenai peran pemimpin dan kinerja karyawan di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang:

## 1. Peran Interpersonal (*Interpersonal role*)

### a. Peran sebagai tokoh (*Figurehead role*)

Sebagai Pemimpin/Kepala dalam suatu organisasi mengharuskan seorang pemimpin menjaga kedekatan dalam bentuk emosional. Hal ini merupakan wujud dari perannya sebagai simbol perusahaan dan tidak dapat dikesampingkan oleh seorang pemimpin. Misalkan, melaksanakan tugas diluar kantor seperti menghadiri syukuran karyawan, menjamu makan bersama dengan nasabah. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pemimpin/kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang selalu datang disetiap acara nonformal. Dengan demikian, karyawan akan merasai dihargai dan menciptakan rasa kekeluargaan dengan karyawan yang merupakan mitra kerja perusahaan. Semua karyawan menginginkan pemimpin/kepala memiliki kedekatan dengan bawahan, di luar maupun di dalam perusahaan.

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/kepala seksi SDM telah melaksanakan perannya sebagai tokoh karena dapat menciptakan rasa kekeluargaan dengan karyawan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

b. Peran sebagai pemimpin (*Leader role*)

Pengaruh seorang pemimpin/kepala jelas terlihat pada perannya dalam memimpin. Kegiatan tersebut berhubungan dengan kepemimpinan yang dilaksanakan pemimpin, dimana pemimpin perlu mengarahkan serta memotivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Seorang pemimpin/kepala bertugas sebagai pemimpin dalam Tim, departemen ataupun organisasinya. Menyeleksi dan

Melatih karyawannya serta mengelola kinerja dan memotivasi karyawannya. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/kepala seksi SDM sosok leader yang mengarahkan, dan memotivasi karyawan agar lebih giat dan rajin dalam pencapaian target perusahaan yang telah ditentukan. Pemberian pengarahan dan bimbingan yang baik kepada karyawan akan memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif kepada karyawan tentang bagaimana bekerja dengan baik yang akan membuat karyawan lebih mengerti dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, sehingga tujuan perusahaan dapat

tercapai. 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 melaksanakan perannya sebagai pemimpin karena ikut bertanggung jawab terhadap semua yang terjadi kepada organisasinya, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

c. Peran sebagai penghubung (*Liaison role*)

Pemimpin/kepala merupakan penghubung karyawan dan lingkungan luar organisasi. Peran sebagai penghubung sering secara khusus diperuntukkan bagi perkembangan informasi ke luar organisasi. Seorang pemimpin harus membangun dan menjaga komunikasi dengan kontak Internal perusahaan maupun kontak eksternal perusahaan. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pemimpin/kepala seksi SDM PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang menjadi penghubung antara karyawan dengan pihak luar organisasi/unitnya. Kegiatan menjadi penghubung antara pemimpin/kepala dengan karyawan biasanya dilakukan ketika rapat. 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 kinerja karyawan melalui perannya sebagai penghubung karena terbuka dengan karyawannya dalam menyampaikan informasi-informasi sehingga membuat karyawan merasa dihargai.

## 2. Peran Informasional (*Informational role*)

### a. Peran sebagai pemonitor (*Monitor role*)

Pemimpin/kepala diharuskan untuk memonitor lingkungan organisasi yang dilaksanakan secara berkelanjutan untuk mengumpulkan informasi bagi perkembangan perusahaan dan guna keperluan pembuatan keputusan. Seorang pemimpin juga memantau karyawan yang dipimpinnya baik dari segi produktivitas, kinerja maupun kenyamanan kerja karyawannya. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang memonitor seluruh lingkungan kerja khususnya di seksi SDM yang dipimpinnya. Selain itu, informasi yang masuk tetap disaring sehingga dapat berhati-hati dalam menetapkan keputusan. Hal-hal di atas 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 komplis tentang lingkungannya untuk menghadapi persoalan yang mungkin terjadi”. Dengan demikian, pemimpin telah melaksanakan perannya dengan baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

b. Peran sebagai pembagi informasi (*Disseminator role*)

Pemimpin/kepala melakukan perannya sebagai pembagi informasi kepada semua karyawannya. Hal ini dilakukan karena pemimpin memiliki akses ke semua informasi melalui peran pemonitorannya. Maka, dengan demikian, pemimpin akan mengetahui informasi apa saja yang terjadi pada bawahannya. Hal ini semua bertujuan agar informasi yang diperlukan oleh karyawan diketahui oleh karyawan yang bersangkutan yang mengakibatkan proses pekerjaan terganggu dan terjadinya kesalahan komunikasi antar karyawan. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/ kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang melakukan hubungan dengan karyawan terkait penyampaian informasi yang disampaikan secara langsung dengan yang bersangkutan. Hal ini bertujuan agar karyawan merasa tidak ada jarak dengan atasannya. Kemudian agar informasi yang diberikan dapat terserap oleh semua karyawan di bawah wewenangnya dengan baik, sehingga meminimalisir hal-hal yang tidak diinginkan. Hal-hal diatas sesuai dengan pendapat dari Mintzberg dalam Thoha (2009:16) bahwa “Peran sebagai pembagi informasi menempatkan pemimpin sebagai penyebar informasi keseluruh jajaran organisasi

yang menjadi tanggung jawabnya”. Dengan demikian, pemimpin telah melaksanakan perannya sebagai pembagi informasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Peran sebagai juru bicara (*Spokesman role*)

Pemimpin/kepala seksi selalu memberikan informasi kepada karyawannya baik yang bersifat formal maupun informal. Tujuannya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seorang Manajer juga berperan sebagai Juru Bicara yang meneruskan informasi tentang organisasinya dan tujuan organisasinya ke pihak luar. Informasi ini disampaikan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan kepada perusahaan. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang harus memastikan informasi-informasi yang disampaikan berkaitan dengan pelaksanaan kerja masing-masing. Penyampaian informasi biasanya dilakukan keika briefing pagi hari. 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 melaksanakan perannya karena pemberian informasi-informasi terbaru sehingga meningkatkan kinerja karyawan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

### 3. Peran Pengambilan Keputusan (*Decisional role*)

#### a. Peran sebagai wirausaha (*Entrepreneur role*)

Peran pemimpin sebagai wirausaha hendaknya dapat memberikan ide-ide dan menerima masukan dari karyawan berupa ide/inovasi serta menerapkannya bila dirasa baik bagi perkembangan organisasi dan memberikan pengaruh baik bagi organisasi. Seorang pemimpin harus mampu membuat suatu perubahan dan mengendalikannya untuk kemajuan organisasinya. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang selalu memberikan inovasi yang berguna bagi perkembangan perusahaan, dan selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan perusahaan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang. Begitu juga dengan inovasi yang karyawan miliki maka semua ditampung oleh pemimpin agar dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan demi tercapainya tujuan 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/kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang telah melaksanakan perannya dengan baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### b. Peran sebagai pereda gangguan (*Disturbance handler role*)

Setiap organisasi pasti menemukan masalah dan hambatan dalam operasionalnya. Ketika suatu permasalahan atau hambatan terjadi, pemimpin harus bertanggung jawab untuk menyelesaikannya. Pemimpin/kepala harus dapat meredakan gangguan yang muncul pada perusahaan. Pemimpin juga harus mampu merespon gangguan yang dihadapi suatu organisasi, karena gangguan tidak dapat dihindari. Selain merespon, pemimpin juga harus mampu menghadapi gangguan yang ada. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/ kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang mencegah gangguan yang terjadi pada organisasinya dengan bekerja sesuai Standar Operasional Perusahaan (SOP). Kepala seksi SDM merespon gangguan yang timbul dengan mengamati gangguan terlebih dahulu sebelum mengambil sebelum megambil langkah selanjutnya, jika memang diperlukan diskusi dengan rekan kerja maka dilakukan guna menghadapi gangguan yang terjadi sehingga dapt ditemukan solusinya. 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/kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang telah melaksanakan perannya dengan baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- c. Peran sebagai pengalokasi sumber daya (*Resource Allocator role*)

Seorang pemimpin juga berperan sebagai pembagi sumber daya yaitu menentukan dimana sumber daya tersebut harus dialokasikan untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Sumber daya yang dimaksud salah satunya adalah sumber daya manusia yang dimiliki karyawan. Pemimpin juga bertugas menentukan pembagian kerja dan koordinasi dalam unit yang dipimpin. Karena keberhasilan perusahaan salah satunya ditentukan oleh kualitas sumber daya tenaga kerja yang dimiliki. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/ kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang ikut ambil bagian dalam menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan bidangnya. Sehingga jika terdapat ketidakcocokan penempatan, pemimpin dapat segera mengatasi. 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/kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang telah melaksanakan perannya sebagai pengalokasi sumber daya dengan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

d. Peran sebagai penegosiasi (*Negotiator role*)

Seorang pemimpin adalah juga seorang negosiator, berpartisipasi atau mengambil bagian dalam melakukan negosiasi dengan pihak luar untuk kepentingan perusahaan. Seorang pemimpin harus bisa bernegosiasi dengan berbagai pihak dari dalam organisasi mereka sendiri dan dari luar organisasi. Dengan bernegosiasi maka akan didapat suatu keputusan dan kesepakatan bersama yang menyangkut kepentingan organisasi. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin/ kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang dalam negosiasi memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan karyawan. Hal-hal tersebut 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/kepala seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang telah melaksanakan perannya dengan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat dilihat dari 3 pengukuran kinerja, dimana kinerja karyawan diukur dengan kuantitas pekerjaan yang mereka hasilkan, kualitas

pekerjaan yang mampu mereka kerjakan dan ketetapan waktu dalam mengerjakan sebuah pekerjaan. Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pemimpinnya. Pengukuran kinerja karyawan menurut Dharma dalam Koencoro (2013:16) bahwa “pengukuran kinerja karyawan ada 3 yaitu: kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.”

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa karyawan Seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang memiliki kinerja yang tinggi karena adanya peran dari Kepala Seksi SDM yang memotivasi agar giat dalam mencapai target dari perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Sigit sebagai berikut:

“Saya berusaha selalu memotivasi dan mendukung karyawan untuk mencapai target perusahaan yang telah ditentukan. Peran tersebut sudah menjadi tugas jabatan yang harus saya laksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Direksi PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PERSERO) Nomor 35/DIR/2016 Tentang Uraian Jabatan Pejabat Struktural dan Fungsional PT TASPEN (PERSERO).”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Mega selaku karyawan pada Seksi SDM sebagai berikut:

“Bapak Sigit dalam kesehariannya di kantor selalu membimbing dan memotivasi kami agar dapat mencapai tugas yang diberikan perusahaan dengan tepat waktu, sehingga karyawan dapat terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan tidak sembarangan karena adanya arahan dan bimbingan dari atasan.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan Ibu Pince selaku karyawan pada Seksi SDM, sebagai berikut:

“Selama Bapak Sigit menjadi Kepala di Seksi SDM, kami merasa termotivasi untuk giat dapat mencapai target karena beliau memberi semangat kepada karyawan setiap harinya dan beliau berusaha memerankan posisinya sebagai Kepala dengan baik.”

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa peran pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang sehingga karyawan memiliki kinerja yang tinggi dan termotivasi untuk giat dalam mencapai target dari perusahaan yang telah ditentukan.

Terbukti dengan adanya pencapaian target kinerja perusahaan oleh Kepala Seksi SDM di tahun 2017 sehingga mendapat *reward* untuk tunjangan kinerja karyawan dari kantor pusat dan adanya hasil wawancara dari Ibu Mega selaku karyawan pada Seksi SDM sebagai berikut:

“Dampak yang muncul dalam pelaksanaan peran yang Bapak Sigit ambil sejauh ini adalah dampak positif karena kantor cabang Malang pada tahun 2017 telah mencapai target pekerjaan sebanyak 100% dengan score B+ dan mendapat ranking 3 dari seluruh kantor Cabang se-Indonesia, tentu pencapain tersebut adalah berkat dari kinerja seluruh karyawan di Cabang Malang khususnya pada Seksi SDM sehingga atas pemcapaian tersebut karyawan mendapat *reward* berupa tunjangan kinerja.”

Hasil wawancara dengan Bapak Sigit sebagai berikut:

“Sejauh ini belum ada dampak *negative* yang timbul dalam saya melaksanakan peran atau tugas sebagai seorang Kepala Seksi karena disini kita saling bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan, tentu dengan adanya keterbukaan satu sama lain sehingga kami bisa saling mendukung dan saling membantu demi mencapai target yang telah ditentukan.”

Penilai		Penilai	
Nama : SIGIT EKWANTO	NIK : 1959	Nama : PALA DURMAN	NIK : 2898
Jabatan : KASI SDM MALANG	Unit : KC Malang	Jabatan : KABID UMUM DAN SDM MALANG	Unit : KC Malang

Finansial						
Sasaran	Sub Bobot	Ukuran Pencapaian	A	B	C	D Target

Proses Bisnis							
Sasaran	Sub Bobot	Ukuran Pencapaian	A	B	C	D	Target
Melakukan efisiensi dan efektifitas biaya unit kerja	2.00	Persentase	$\geq 97$	$> 97 - < 98$	$98 - < 99$	$\geq 99$	97
Mengikuti rapat komite anggaran	2.00	Frekuensi	$\geq 4$	3	2	1	4
Memastikan tercapainya skor CSI	3.00	Persentase	$\geq 98.75$	$97 - < 98.75$	$95 - < 97$	$< 95$	98.75
Memastikan tercapainya skor CSI	3.00	Persentase	$\geq 98.75$	$97 - < 98.75$	$95 - < 97$	$< 95$	98.75
Menyampaikan usulan program kerja dan anggaran unit kerja	3.00	Waktu	$\leq$ Tgl 9 Juli	Tgl 10 - 12 Juli	Tgl 13 - 14 Juli	$>$ Tgl 15 Juli	Tgl 9 Juli
Menyampaikan penyesuaian POA sesuai anggaran yang telah ditetapkan	3.00	Waktu	$\leq$ Tgl 13 Januari	Tgl 14 Januari	Tgl 15 Januari	$>$ Tgl 15 Januari	Tgl 13 Januari
Menetapkan dan menyampaikan TNA ke Divisi SDM	3.00	Waktu	Tgl 7 Juli	8 - 15 Juli	16 - 20 Juli	$>$ 20 Juli	Tgl 7 Juli
Supervisi pelaksanaan Diklat Hard Competency Tematik	3.00	Persentase	100	$98 - < 100$	$96 - < 98$	$< 96$	100
Supervisi pelaksanaan Diklat melalui e learning	3.00	Persentase	100	$98 - < 100$	$96 - < 98$	$< 96$	100
Memastikan data pendidikan karyawan telah dilakukan update pada sistem dan mengadministrasikan dalam dosir karyawan	3.00	Persentase	100	$98 - < 100$	$96 - < 98$	$< 96$	100
Efektivitas Pendidikan Hard Competency Tematik	3.00	Persentase	$\geq 80$	$75 - < 80$	$70 - < 75$	$< 70$	80

Gambar 3. Hasil Penilaian Target Kinerja Kepala Seksi SDM 2017

Gambar diatas adalah sebagai contoh perolehan kinerja dari target yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam tahun 2017 dan dapat diketahui bahwa Bapak Sigit sebagai Kepala Bidang Sumber Daya Manusia melaksanakan kinerja sesuai dengan Jobdesc perusahaan dan mencapai target perusahaan dengan nilai yang tertera pada gambar diatas. Pencapaian kinerja pegawai di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang dapat dilihat dari pencapaian sasaran bisnis sebagai

contoh kegiatan melakukan efisiensi dan efektifitas biaya unit kerja dengan bobot kegiatan 2.00 dan ukuran pencapaiannya menggunakan persentase, maka pada gambar diatas pencapaian dalam sasaran kegiatan melakukan efisiensi dan efektifitas biaya unit kerja sebesar 97%





## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dari hasil pembahasan mengenai peran pemimpin PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, maka selanjutnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil mengenai peran yang dilakukan Pemimpin/Kepala Seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang adalah sebagai pemberi arahan, memotivasi, serta membimbing, yang telah dibuktikan dari hasil wawancara kepada seorang pemimpin dan kepada 2 orang karyawan. Peran tersebut telah dirasakan dengan baik oleh para karyawan dalam membimbing dan memacu kinerja karyawan selama berjalannya proses pekerjaan di perusahaan.
2. Hambatan-hambatan yang terjadi selama proses pelaksanaan peran Pemimpin/Kepala Seksi SDM PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang sejauh ini belum ada, karena Pemimpin dan karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku dari perusahaan, serta adanya dukungan dari bawahan kepada atasannya dalam pelaksanaan proses pekerjaan.

#### **B. Saran**

Dari hasil pembahasan yang telah diuraikan mengenai peran pemimpin PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang. Maka peneliti memiliki saran yang diberikan dan diharapkan menjadi masukan untuk perubahan lebih baik kedepannya, yaitu peneliti melihat peran pemimpin di PT TASPEN (PERSERO) Cabang Malang masih terlalu terpaku pada aturan yang ditetapkan

oleh perusahaan melalui Peraturan Direksi PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai negeri (PERSERO) Nomor 35/DIR/2016 Tentang Uraian Jabatan Pejabat Struktural dan Fungsional PT TASPEN (PERSERO) sehingga peran-peran pemimpin yang tidak terdapat dalam pedoman/aturan perusahaan tidak diterapkan. Saran dari peneliti untuk mencapai hasil yang maksimal peran sebagai pemimpin yang tidak terdapat dalam pedoman perusahaan bisa diterapkan sehingga banyak peran yang dilakukan untuk lebih menunjang tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.M, Sardiman. 2006. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Alinasir, Mikail. 2011. *Analisis Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Kinerja Karyawan*. Skripsi Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dharma, Agus, 1991. *Manajemen Prestasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Gouzali, Saydam. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta: Djambatan.
- Hariantja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai). Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Kenneth H. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* ed.4. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- \_\_\_\_\_. 1985. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen, Perusahaan, dan Industri*, ed.2. Jakarta. CV. Rajawali.
- Koencoro, Galih Dwi. 2013. *Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja*. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, Prabu A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis Robert L. Dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*. Alih bahasa. Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Nasution. 2003. *Metode Research: Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Nawawi, H Hadari dan Mimi Martini. 1994. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Panggabean, S. Mutiara. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia.
- Pareek, Udai. 1985. *Mendayagunakan Peran-peran Pengorganisasian*. Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.
- Prawirosentono, S 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BFEE.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1999. *Perilaku Organisasi*. Jilid I. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sari T, Putri Puspita. (2012). Peranan Pemimpin dalam Menumbuhkan Etos Kerja Karyawan. Skripsi Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soehartono, Irawan. 2000. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Soekanto, Soerjono. 1982. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Soeprihanto, John. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.  
Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2009. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.