

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT DANA PENSIUN JIWASRAYA (DPPK) JAKARTA PUSAT

Dhanis Frastiyono¹, Nariah²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan
e-mail: ¹dhanisfrastiyono27@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan
e-mail: ²dosen02459@unpam.ac.id

Abstract

The aim of this research is to analyze leadership styles in improving the performance of PT Dana Pensiun Jiwasraya employees. The research method used in the research is a qualitative descriptive method and the research instruments used are observation, interviews, documentation. The results of the research show that the leadership style in improving the performance of employees at PT Dana Pensiun Jiwasraya applies a transformational leadership style, seen from the leader making decisions according to his beliefs, but without prior discussion with the employees, it is contradictory to the employees and the impact of these results can be seen from the performance indicators, namely quality, quantity, responsibility, cooperation, initiative from these five indicators, many employees complain that the portion of responsibility is very heavy due to excessive work.

Key words: leadership style; employee performance

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Dana Pensiun Jiwasraya. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif kualitatif dan instrumen penelitian yang dipakai berupa observasi, wawancara, dokumentasi. Hasil dari penelitian bahwa Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Dana Pensiun Jiwasraya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dilihat dari pemimpin memberi keputusan menurut keyakinannya akan tetapi tanpa adanya diskusi terlebih dahulu dengan karyawan menjadikan bertolak belakang dengan karyawan dan dampak dari hasil tersebut dapat dilihat dari indikator kinerjanya yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif dari kelima indikator tersebut karyawan banyak mengeluhkan porsi tanggung jawab yang sangat berat dikarenakan pekerjaan yang berlebihan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan; kinerja karyawan

1. PENDAHULUAN

PT. Dana Pensiun Jiwasraya merupakan perusahaan dibidang pendanaan pensiun para karyawan PT. Asuransi Jiwasraya yang dimana Perusahaan Dana Pensiun ini mengelola dana yang diberikan PT. Asuransi Jiwasraya untuk memberikan manfaat pensiun bagi para pensiun

pegawai Asuransi Jiwasraya. Pada perusahaan PT. Dana Pensiun Jiwasraya sering terjadi pergantian pemimpin setiap tahun yang dimana memberikan efek pada hasil kinerja karyawan yang kurang maksimal karena adanya gaya kepemimpinan yang kurang optimal dari setiap pemimpin, Masalah yang sering terjadi yaitu sering terjadinya

pengambilan keputusan sepihak oleh pimpinan tanpa melibatkan karyawannya ditambah jobdesk yang diberikan perusahaan juga berlebihan karena kurangnya SDM yang ada.

Pemimpin atau ketua PT Dana Pensiun Jiwasraya menjabat dari tahun 2018 sampai dengan sekarang, dengan gaya kepemimpinannya pemimpin masih belum optimal dalam melakukan pekerjaannya atau masih di bawah standar seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang masih kurang dari segala aspek seorang pemimpin yang dimana masih banyak yang harus di benahi dalam gaya ke pemimpinnya. Mulai dari kemampuan mengambil keputusan, kemampuan motivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan dan tanggung jawab. Dari semua aspek tersebut pemimpin PT Dana Pensiun Jiwasraya masih kurang optimal dalam menjalankannya.

Dengan adanya gaya kepemimpinan diharapkan ada penerapan berupa keterbukaan dan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Penerapan ini terlihat dari proses pengambilan segala keputusan dengan lebih mendengarkan masukan dari karyawan. Pemimpin juga harus mampu memberikan contoh kepada karyawan, memastikan semua karyawan termotivasi untuk lebih maksimal dalam bekerja dan menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk meningkatkan kinerja lebih baik lagi. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh seorang pemimpin. Bahwa pemimpin yang bertanggung jawab atas terlaksana suatu kegiatan pemimpin peran terpenting dalam suatu perusahaan. Maka gaya kepemimpinan dibutuhkan yang memiliki kelebihan serta kemampuan dalam bidang sumber daya manusia. Kemampuan gaya pemimpin memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda beda dan dapat didefinisikan. “adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal” Hasibuan (2016:170).

Menurut Edison (2016:190), “kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sedangkan menurut Hasibuan

(2016:138), “kinerja karyawan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”

Berdasarkan pengamatan peneliti, kinerja pada karyawan Dana Pensiun Jiwasraya masih belum optimal, dikarenakan kurangnya ketegasan Ketua Dana Pensiun dalam mengambil keputusan dan bertolak belakang dengan seluruh karyawan Dana Pensiun Jiwasraya yang akan memicu tidak maksimalnya kinerja karyawan, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul Analisis Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK).

Maka dari itu gaya kepemimpinan ketua dana pensiun jiwasraya terlihat dari beberapa data indikator yang akan berdampak pada kinerja karyawan dana pensiun jiwasraya terhadap gaya kepemimpinan ketua DPPK. Dana Pensiun Jiwasraya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Dana pensiun, dimana Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) melakukan pembayaran manfaat pensiun khusus pegawai jiwasraya ke seluruh pegawai jiwasraya yang telah pensiun dari berbagai kota di Indonesia. proses pembayaran manfaat pensiun bagi karyawan jiwasraya dilaksanakan setiap bulan per-tanggal 20 s/d akhir bulan, adapun pembayaran manfaat pensiun bisa melalui transfer rekening atau secara tunai (datang langsung) ke gedung DPPK. Ketua Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) mengetahui bahwa adanya manfaat pensiun diberikan melalui rekening bank (transfer) ataupun secara tunai itu di perbolehkan oleh ketua karena penerima manfaat pensiun dari berbagai daerah yang rata-rata tidak bisa datang langsung ke lokasi pemberian pensiun.

Maka dari itu penulis memilih obyek penelitian pada perusahaan Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK), yakni perusahaan pemberi manfaat pensiun khusus pegawai Jiwasraya yang telah pensiun, di Jln. Ir, H, Juanda No. 39A, Juanda Harmoni, Kecamatan Gambir, Kelurahan Kebon Kelapa, Kota Jakarta Pusat, 10120.

Tabel 1. 1
 Data Gaya Kepemimpinan Ketua Dana Pensiun Jiwasraya

| NO | Indikator Pada Teori-Teori | Fakta Riil |
|----|---------------------------------|--|
| 1 | Kemampuan Mengambil Keputusan | Ketua dan pengurus Dppk Jiwasraya harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang tinggi, untuk dapat mengambil keputusan dan mengambil sikap dalam setiap permasalahan yang timbul di lingkungan kerja Dppk Jiwasraya. |
| 2 | Kemampuan Memotivasi | Ketua dan pengurus Dppk Jiwasraya juga mempunyai kemampuan untuk dapat memberikan motivasi bagi setiap karyawan, agar perusahaan dapat berkembang lebih baik dan berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, namun terkadang kebijakan yang dibuat Pengurus kurang memuaskan para Karyawan. |
| 3 | Kemampuan Komunikasi | Ketua dan pengurus Dppk Jiwasraya juga mempunyai kemampuan komunikasi yang baik terhadap karyawan dan peserta atau anggota pensiun Jiwasraya. |
| 4 | Kemampuan Mengendalikan Bawahan | Ketua dan pengurus Dppk Jiwasraya mempunyai tugas dan tanggung jawab yang membawahi masing-masing bagian atau unit kerja, sehingga dapat memberikan arahan bagi karyawan yang ada di Bagian atau unit kerja sesuai dengan jobdesk yang berlaku. |
| 5 | Tanggung Jawab | Ketua dan pengurus Dppk Jiwasraya juga bertanggung jawab besar dalam mengelola pendanaan yang ada di Dppk Jiwasraya untuk keberlangsungan peserta penerima manfaat pensiun di Dppk Jiwasraya. |

Sumber : data primer oleh penulis

Dalam tabel tersebut dibuktikan bahwa terjadi masalah pada gaya kepemimpinan Ketua Dana Pensiun Jiwasraya. Dikarenakan dari semua indikator yang ada pada table tersebut terlihat gaya kepemimpinannya tidak memiliki persentase yang stabil atau merata di semua indikatornya, Maka dari itu penulis membuat analisa gaya kepemimpinan berdasarkan lingkungan yang terjadi di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK). Gaya kepemimpinan yang dipimpin juga masih dibawah standar seorang pemimpin yang dimana harus memiliki sikap leadership karena seorang pemimpin harus memberikan contoh bai kepada para karyawannya

Tabel 1. 2
 Data Kinerja Karyawan Dana Pensiun Jiwasraya

| No | Posisi | Absensi | | | Tanggung Jawab | | | Sikap Attitude | | | Kerja Sama Tim/relasi | | | Disiplin Kerja | | | |
|----|-------------------|---------|------|------|----------------|------|------|----------------|------|------|-----------------------|------|------|----------------|------|------|---|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| 1 | Ketua DPPK | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 2 | Wakil Ketua | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | Sekretaris | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | Investasi | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 | Investasi | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | Kevangan | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 7 | Kevangan | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 8 | Kepesertaan | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 9 | Kepesertaan | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | Manajemen Pensiun | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 11 | Pajak | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 12 | Uraun | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 13 | Uraun | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 14 | Kasir | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Total | 47 | 51 | 49 | 55 | 48 | 51 | 49 | 47 | 45 | 49 | 53 | 51 | 49 | 49 | 49 | |
| | | 3,36 | 3,54 | 3,20 | 3,68 | 3,40 | 3,34 | 3,30 | 3,24 | 3,21 | 3,50 | 3,79 | 3,54 | 3,50 | 3,40 | 3,50 | |

Sumber : Wakil ketua DPPK

Data diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pada karyawan Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) mengalami ketidakstabilan dilihat dari absensi tahun 2019 dan 2020

mengalami kenaikan dan di tahun 2020 ke 2021 mengalami penurunan sedikit, dari tanggung jawab karyawan di tahun 2019 sangatlah bagus akan tetapi menurun drastis di tahun 2020 dan naik sedikit di tahun 2021, untuk

sikap/attitude merupakan bagian yang sangat rendah ini dilihat dari point di tahun 2021 yang mendapatkan point 3,21 untuk kerjasama team sangat bagus di tahun 2020 dan disiplin kerja mengalami stabil di tahun 2019 dan 2021.

Tabel 1. 3
 Data Kinerja Karyawan Dana Pensiun Jiwasraya

| NO | Indikator | Fakta Riil |
|----|-----------------|--|
| 1 | Kualitas Kerja | Karyawan Dppk Jiwasraya masing-masing mempunyai job desk kerja, sehingga pekerjaan yang dilakukan tiap orang akan terarah dan terstruktur, hingga menghasilkan kualitas kerja yang maksimal. |
| 2 | Kuantitas Kerja | Jumlah karyawan Dppk Jiwasraya yang sedikit dengan menanggung semua peserta pensiun dari berbagai wilayah di Indonesia. |
| 3 | Tanggung Jawab | Karyawan harus bertanggung jawab dengan job desk nya masing masing berdasarkan peraturan yang berlaku dan yang sudah ditentukan, tapi kadang karyawan dapat mengerjakan tugas yang tidak ada dalam jobdesknya. |
| 4 | Kerjasama | Karyawan dengan karyawan lain harus saling bersinergi dan bekerja sama, agar pembayaran manfaat pensiun setiap bulan dapat berjalan dengan baik dan lancar, namun terkadang suka terjadi miss komunikasi dalam penyampaian, sehingga terjadi salah penafsiran. |
| 5 | Inisiatif | Masing-masing karyawan Dppk Jiwasraya individu mempunyai loyalitas kerja dan inisiatif untuk melakukan pekerjaan yang datang tiba-tiba atau pekerjaan yang datang mendadak. |

Sumber : data primer oleh penulis

Dalam tabel tersebut membuktikan bahwa kinerja karyawan di Dana Pensiun Jiwasraya terlihat pencapaian kerja karyawan masih belum optimal terbukti masih banyaknya karyawan dengan penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan target yang diinginkan, pelayanan yang kurang cepat, dan kedisiplinan yang rendah karena kurangnya sikap inisiatif karyawan dan kerja antar karyawan masih banyaknya persentase kinerja karyawan yang kurang optimal.

2. PENELITIAN YANG TERKAIT

Denok Sunarsih, Hadi Winata, Gunartin, Paeno. Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pengembangan Desa Cidokom Gunung Sindur Kabupaten Bogor (2020) Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 2 No. 3 (505-511). Sumber: openjournal.unpam.ac.id. Gaya Kepemimpinan - Hasil penelitian didasarkan pada perolehan data pendukung seperti jumlah penduduk yang ditinjau dari jenjang pendidikan dan status social ekonomi dari mata pencaharian mana hal ini masih menunjukkan rendahnya tingkat pendidikan di Desa Cidokom dan tentunya juga rendahnya

kualitas SDM yang ditunjukkan pada masih tingginya jumlah penduduk yang berstatus pengurus rumah tangga.

Agussaleh, A., Agusdin, A., & Hermanto, H. Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Balai Karantina Pertanian Kelas I Mataram (2020) Jurnal manajemen dan bisnis Vol. 8, No. 1(53- 66) Sumber: P Aparatur - scholar.archive.org Meningkatkan Kinerja Karyawan. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKP Kelas I Mataram telah melakukan pengembangan SDM dan menerapkan SMM ISO 9001:2015 untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi, upaya peningkatan kinerja yang dilakukan mulai: 1.Pengembangan Organisasi 2. Pengembangan Non Aparatur 3.Pengembangan Aparatur 4.Pendidikan Aparatur 5.Pelatihan Aparatur

Yusyida Munsa Indah, Se,Mm, Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Indonesia. Tbk Kandatel Cilacap Jurnal Probisnis Vol.9 No. 1, ISSN: 1979-9268 Februari 2016 Gaya Kepemimpinan dan Kinerja - Pada variabel Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja.

Suprianto; Gatot Kusjono; Novia Susanti Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Smp Negeri 17 Kota Tangerang Selatan (2021) Jurnal Disrupsi Bisnis Vol. 4, No.5 (389-400) Sumber : openjournal.unpam.ac.id . Gaya Kepemimpinan Meningkatkan Kinerja Guru Hasil penelitian diperoleh bahwa gaya kepemimpinan yang paling dominan di sekolah adalah gaya kepemimpinan demokrasi.

Hadira Latiar Nailul Husna ANALISIS Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta (2020) Jurnal Pustaka Budaya Vol 7, no. 1 (47-55) Sumber: journal.unilak.ac.id. Gaya Kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua aspek gaya kepemimpinan yang menjadi indikator memenuhi kriteria jenis gaya kepemimpinan situasional. Hal yang dapat dilihat adalah dari sikap tegas, totalitas, semangat dan selalu dapat mampu menyesuaikan diri dengan kondisi kapan dia akan menjadi tegas dan bersikap lunak terhadap kinerjanya dan kinerjanya bawahnya.

Rahmi Sari, Mirna Indriani Analisis Kinerja Pemerintah Desa Dengan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif (Studi Pada Desa Di Kecamatan Ingin Jaya Kabupaten Aceh Besar) (2018) Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA) Vol. 3, No. 4, (688 – 702) Sumber : jim.unsyiah.ac.id. Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran keuangan Kinerja yang menggunakan konsep value for money dinilai tidak sesuai untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan Pemerintah desa setempat. Sedangkan hasil pengukuran kinerja non keuangan berdasarkan prioritas penggunaan dana pembangunan desa telah berhasil dicapai oleh pemerintah desa.

AsviMaschuroh Hero Priono Evaluasi Kinerja Reformasi Akuntansi Sektor Publik Pada Pemerintah Kabupaten Sidoarjo Dengan Pendekatan Kualitatif (2021) Jurnal Proaksi, Vol 8, No.2 (159-167). Sumber : e-journal.umc.ac.id. Kinerja. Pelaksanaan reformasi akuntansi sektor publik pada pemerintah kabupaten Sidoarjo dari sisi akuntabilitas kinerja dapat dikatakan cukup memadai dilihat dari prestasi yang diperoleh pemerintah kabupaten Sidoarjo dalam pelaksanaan reformasi inovasi pelayanan publik yang memudahkan masyarakat dalam pengurusan administrasi kependudukan, layanan perizinan, layanan rumah sakit dan sebagainya.

Dian Hirma Rita Srihasnita, RC1, Fiko Farlis Analisis Praktek Manajemen Kinerja Pada Universitas Xx Padang (Sebuah Kajian Kualitatif Terhadap Sikap Karyawan)(2017) Jurnal Ekonomi & Bisnis Vol 19 No.1 (1- 14) Sumber: ojs.unidha.ac.id. Kinerja. Hasil penelitian ini menggambarkan beberapa bidang utama: efektivitas dalam menilai sikap pegawai terhadap pelaksanaan kinerja praktik manajemen, yang dapat digunakan sebagai evaluasi kinerja; bagaimana seharusnya sistem diadakan; dan bagaimana mengomunikasikan umpan balik evaluasi untuk memotivasi karyawan agar melakukan pada tingkat praktik pedagogis terbaik, untuk mempertahankan pelatihan dan pengembangan dan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Siti Nurbaya M. Ali Prof. Dr. Cut Zahri Harun, M. Pd. Dr. Djailani AR, M. Pd. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sd Negeri

Lambaro Angan(2015) Jurnal Administrasi Pendidikan Vol 3 No. 2 (116-127) Sumber: repository.unsyiah.ac.id. Gaya Kepemimpinan Meningkatkan. Kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan instruktif (telling) dalam meningkatkan kedisiplinan, (2) kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan konsultatif (selling) dalam meningkatkan motivasi kerja guru, (3) kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan delegatif (delegating) dalam meningkatkan tanggung jawab guru, dan (4) kendala- kendala yang dihadapi kepala sekolah yaitu menurunnya kedisiplinan guru, kurangnya motivasi kinerja guru, dan rendah rasa tanggung jawab guru dalam pembelajaran.

3. METODE PENELITIAN

a. Prosedur Pengumpulan Data

Menurut (Sugiyono 2016:308) Teknik pengumpulan data adalah langkah utama pada penelitian, karena tujuan utama meneliti adalah untuk memperoleh data. Tanpa teknik pengumpulan data. Peneliti tidak mungkin memperoleh data untuk mendapatkan standar dari data yang telah ditetapkan pengumpulan data dilakukan dengan cara setting, sumber, cara setting dikumpulkan melalui setting alamiah (natural setting). Pada penelitian ini diharapkan data mampu melengkapi informasi yang diperlukan sesuai dengan penelitian yang diteliti. Terdapat empat teknik pengumpulan data antara lain adalah :

1. Observasi

Pada penelitian ini, teknik observasi yang digunakan adalah observasi terus terang atau tersamar. Menurut Marshall (dalam Sugiyono 2016:310) menyatakan bahwa “through observation, the researcher learn and the meaning attached to those behaviour.” Melalui observasi, peneliti belajar mengenai perilaku dan makna dari perilaku tersebut.

Dalam melakukan observasi pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi yang bersifat pasif, yaitu teknik observasi dimana peneliti tidak ikut dalam kegiatan sehari-hari dari objek yang diteliti, namun peneliti melakukan pengamatan lalu mencatat daya tarik, kelemahan dan kelebihan, melakukan analisis dan membuat kesimpulan.

Kemungkinan jika dilakukan dengan terus terang, maka peneliti tidak diijinkan untuk melakukan observasi. Dalam observasi peniliti mencari infomasi dan mengamati bagaimana gaya kepemimpinan perusahaan tersebut dalam mengamati peniliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada kinerja karyawan Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK).

2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2016:317) “wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam”. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan bantuan pedoman wawancara untuk memudahkan dan memfokuskan pertanyaan yang akan diutarakan. Peneliti juga menggunakan alat bantu rekam untuk memudahkan dalam proses pengolahan data. Wawancara ditunjukkan kepada karyawan yang sudah ditentukan oleh peniliti dengan kriteria yang sudah ditentukan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data tentang suatu kegiatan atau aktivitas yang telah dilakukan sebelumnya. Dokumen yang dimaksud dapat berbentuk tulisan, gambar, rekaman video, atau bukti lainnya. Dokumentasi dalam penelitian diperlukan dengan maksud memberikan bukti kredibel bahwa penelitian benar dilaksanakan. Dokumen juga merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.. Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada. Untuk menunjang pengumpulan data dokumentasi, subjek menggunakan alat bantu berupa kamera untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan beberapa dokumentasi. Jadi yang dimaksud dengan studi dokumenter yaitu salah stau metode pengumpulan data yang digunakan metodologi penelitian sosial untuk menelusuri data historis.

b. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis Data Menurut Sugiyono (2015:244) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis.

Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dapat dikumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori. Dari teknik analisis data kita dapat simpulkan bahwa pengambilan data bisa menggunakan teknik analisis SWOT, Kuadran dan Ifas Efas, untuk menopang kebenaran data yang di ambil oleh penulis.

1) Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap kekuatan-kekuatan (strengths) dan kelemahan-kelemahan (weaknesses) suatu organisasi dan kesempatan-kesempatan (opportunities) serta ancaman- ancaman (threats) dari lingkungan untuk merumuskan strategi organisasi. Ada beberapa keyword ketika menggunakan pendekatan analisis SWOT, yaitu :

- a) Kekuatan (strengths) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang berjalan dengan baik atau sumber daya yang dapat dikendalikan.
- b) Kelemahan (weaknesses) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau

sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki organisasi.

- c) Kesempatan (opportunities) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang positif.
- d) Ancaman (threats) adalah faktor-faktor lingkungan luar yang negatif.

2) Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengancara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Sterategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

c. IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary)

Adalah ringkasan atau rumusan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka KEKUATAN (strengths) dan KELEMAHAN (weaknesses).

d. EFAS (Externall Strategic Factors Analysis Summary)

Adalah ringkasan atau rumusan faktor-faktor strategis eksternal dalam kerangka KESEMPATAN (opportunities) dan ANCAMAN (threats).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 4.1
 Hasil Wawancara Narasumber I

| No | Pernyataan | Jawaban |
|----|--|---|
| 1 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan ? | "Untuk mengambil keputusan biasanya di bicarakan pada saat rapat interen, tetapi sering kali keputusan yang diambil menurut saya kurang memuaskan karena lebih banyak keputusan dari pemikirannya sendiri walaupun melibatkan karyawannya pada saat rapat" (Kasful Anwar/04/07/2023) |
| 2 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi kepada karyawan ? | "Pemimpin sangat mengajari ilmu ilmunya, khususnya saya selaku wakil ketua, beliau tidak pernah sungkan terus dan terus mengajari saya sampai saya bisa dan akhirnya saya bisa menjadi mandiri dan menjadi wakil ketua yang baik" (Kasful Anwar/04/07/2023) |
| 3 | Bagaimana kemampuan pemimpin dalam hal berkomunikasi kepada karyawan ? | "Kami bisa berkomunikasi dengan pemimpin, karena beliau selalu meminta pendapat dengan satu dan yang lainnya untuk meminta ide, saran dan kritik" (Kasful Anwar/04/07/2023) |
| 4 | Bagaimana cara pemimpin untuk mengendalikan bawahannya ? | "Hubungan antara atasan dan bawahan tidak terlalu jauh kami juga kadang ngumpul bareng diluar pekerjaan tetapi kalau masalah pekerjaan tetap harus profesional kalau kami ada salah juga bisa langsung diselesaikan secara personal dengan cara ngobrol bareng" (Kasful Anwar/04/07/2023) |
| 5 | Bagaimana tanggung jawab pemimpin di ruangan ? | "Selalu membimbing saya ketika ada data yang bermasalah dan memberikansolusinya" (Kasful Anwar/04/07/2023) |
| 6 | Apa pendapat anda tentang kualitas pekerjaan yang ada di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Menurut saya kualitas kerja disini memadai seperti mengikuti sop yang berlaku dan sistem perkembangan perusahaan" (Kasful Anwar/04/07/2023) |
| 7 | Apa pendapat anda tentang kuantitas karyawan yang ada di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "menurut saya kuantitas kerja disini bagus karna kita setiap tahun nya selalu mendapatkan bonus" (Kasful Anwar/04/07/2023) |
| 8 | Bagaimana tanggung jawab karyawan di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK)? | "kita harus sangat bertanggung jawab dengan pekerjaan kita dengan cara kita datang pagi untuk menyelesaikan pekerjaan kita agar semuanya berjalan dengan lancar dan sesuai dengan target yang diberikan" (Kasful Anwar/04/07/2023) |
| 9 | Bagaimana kerja sama antar karyawan di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Kerjasama antar karyawan sangatlah bagus, orang orangnya asik dan suka bercanda, suka tolong menolong, dan mudah diajak kerjasama" (Kasful Anwar/04/07/2023) |
| 10 | Bagaimana inisiatif karyawan pada saat berakifitas di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "inisiatif karyawan disini cukup kurangkarna banyak karyawan yang tidak saling membantu antar karyawan" (Kasful Anwar/04/07/2023) |

Menurut narasumber I, kepemimpinan mempunyai rasa tanggung jawab yang cukup bagus beliau selalu membantu permasalahan dibagian internal seperti data yang tidak jelas asal muasal data tersebut dan pemimpin akan segera mencarikan solusinya dan untuk kinerja antar karyawannya cukup bagus dikarenakan wakil ketua yang selalu mengikuti peraturan perusahaan, dan bekerja sama dengan karyawan sangat bagus akan tetapi inisiatif karyawan yang tidak saling membantu pekerjaan antar karyawan

Tabel 4.2
 Hasil Wawancara Narasumber II

| No | Pernyataan | Jawaban |
|----|--|---|
| 1 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan ? | "Dalam mengambil keputusan biasanya pemimpin pada saat adanya permasalahan yang ada akan menanyakan pendapat pada masing-masing karyawan, akan tetapi ketika diputuskan sering kali kurang pas dengan keputusan yang diambil dengan bermacam alasan yang membuat kami akhirnya ngikut saja dengan keputusannya" (Ardian/05/07/2023) |
| 2 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi kepada karyawan? | "Motivasi yang diberikan pemimpin biasanya berupa cerita-cerita penyemangat kerja, dan menanyakan satu-persatu ke karyawannya tentang cerita yang dia berikan" (Ardian/05/07/2023) |
| 3 | Bagaimana kemampuan pemimpin dalam hal berkomunikasi kepada karyawan ? | "Kami biasanya berkomunikasi secara langsung agar lebih mengerti maksud dan tujuan pembicaraan kami, akan tetapi ketika melalui media lain seperti whatsapp, terkadang menjadi suatu yang salah paham diantara keduanya" (Ardian/05/07/2023) |
| 4 | Bagaimana cara pemimpin untuk mengendalikan bawahannya ? | "Pemimpin dalam memberi perintah terkadang tidak konsisten dengan apa yang di ucapkan, sehingga kita pun ketika melakukan kesalahan, pemimpinsulit untuk memberikan solusi" (Ardian/05/07/2023) |
| 5 | Bagaimana tanggung jawab pemimpin di ruangan ? | "Memiliki sikap tanggung jawab yang tinggi terlihat dari cara atasan yang selalu melihat atau mengecek atas hasil-hasil yang di capai perusahaan untuk keberlangsungan perusahaan dimasa mendatang" (Ardian/05/07/2023) |
| 6 | Apa pendapat anda tentang kualitas pekerjaan yang ada di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Kalau menurut saya kurang bagus dikarenakan kepemimpinannya tidak bisa menjadi penengah saat karyawanmeng menghadapi satu masalah pada saat mendapatkan data yang tidak jelas dari pensituan" (Ardian/05/07/2023) |
| 7 | Apa pendapat anda tentang kuantitas karyawan yang ada di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Kuantitas di DPPK sangat bagus karena setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan selalu cepat selesai dan menduduki DAPEN terbaik di Indonesia" (Ardian/05/07/2023) |
| 8 | Bagaimana tanggung jawab karyawan di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK)? | "Bekerja disini memiliki tanggung jawab yang sangat berat, Jika terjadi kesalahan pada saat memasukan data pensiun akan mengakibatkan kesalahan yang fatal yang mengakibatkan kesalahan transfer maupun data diri pensituan" (Ardian/05/07/2023) |
| 9 | Bagaimana kerja sama antar karyawan di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "kerjasama antar karyawannya sangat kompak dan saling membantu antar karyawan" (Ardian/05/07/2023) |
| 10 | Bagaimana inisiatif karyawan pada saat berakifitas di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "cukup bagus karna karyawan nyasangat aktif untuk melakukan pekerjaannya" (Ardian/05/07/2023) |

Menurut narasumber II, pemimpin tidak konsisten dalam memberikan perintah kepada karyawannya dan pemimpin agak kesulitan untuk memberikan solusinya sehingga kualitas karyawan kurang bagus karena pemimpin tidak bisa menjadi penengah saat terjadi masalah pada data yang didapatkan

Tabel 4. 3

Hasil Wawancara Narasumber III

| No | Pernyataan | Jawaban |
|----|--|---|
| 1 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan ? | "kalau menurut saya dalam membuat peraturan kurang tegas untuk mengambil keputusan apabila ada salah satu dari karyawan yang melanggar aturan yang dibuatnya" (Rita/06/07/2023) |
| 2 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi kepada karyawan ? | "Pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan dengan cara berbicara dari hati-hati dengan para karyawannya" (Rita/06/07/2023) |
| 3 | Bagaimana kemampuan pemimpin dalam hal berkomunikasi kepada karyawan ? | "Kami berkomunikasi secara langsung, yaitu dengan membahas setiap permasalahan yang ada di Dana Pensiun terutama dibagian kepesertaan, Namun seringkali pemimpin menekankan untuk meminta kejelasan data pensiun yang dimana data tersebut belum diterima oleh bagian kepesertaan" (Rita/06/07/2023) |
| 4 | Bagaimana cara pemimpin untuk mengendalikan bawahannya ? | "Mempunyai sikap yang tegas dan baik dalam mengarahkan bawahannya, agar dapat di pahami dan di mengerti oleh karyawannya" (Rita/06/07/2023) |
| 5 | Bagaimana tanggung jawab pemimpindi ruangan ? | "Mempunyai sikap peduli untuk membantu karyawannya jika ada pekerjaan yang kurang di pahami" (Rita/06/07/2023) |
| 6 | Apa pendapat anda tentang kualitas pekerjaan yang ada di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Menurut saya kurang bagus karena kita banyak mengerjakan penginputan data yang tidak jelas yang kami terima dari pihak pensiunan tetapi tetap kita kerjakan" (Rita/06/07/2023) |
| 7 | Apa pendapat anda tentang kuantitas karyawan yang ada di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Menurut saya bagus karena setiap waktu pengkintan data selalu tercapai apa yang diinginkan dan apa yang direncanakan itu sesuai atas hasil tersebut kita mendapatkan insentif dari pihak perusahaan" (Rita/06/07/2023) |
| 8 | Bagaimana tanggung jawab karyawan di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK)? | "Jika terjadi kesalahan pada saat memasukan data diri prnsiunan yang kurang jelas atau tidak komplit maka kita akan mengeceknya kembali data tersebut, jika terlihat ada kesalahan maka akan dibetulkan maka itu di perusahaan ini sangat ditegaskan rasa tanggung jawab yang penuh atas job desknya masing-masing" (Rita/06/07/2023) |
| 9 | Bagaimana kerja sama antar karyawan di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "karyawan disini sangat kompak salingmembantu jika karyawan lain membutuhkan bantuan dan juga saling mengingatkan jika terjadi kesalahan" (Rita/06/07/2023) |
| 10 | Bagaimana inisiatif karyawan pada saat berakifitas di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Karyawan di DPPK banyak yang mengabaikan pekerjaannya hingga deadline yang diberikan terlewatkan" (Rita/06/07/2023) |

Menurut narasumber III, Pemimpin kurang tegas dalam mengambil keputusan namun sering sekali pemimpin menekankan untuk selalu menjaga keseimbangan data diri pensiunan yang diterima dengan menggunakan program yang ada, dan kualitas pekerjaan yang kurang bagus dikarenakan banyak yang mengerjakan penginputan yang tidak jelas atau tidak sesuai yang kami terima dan juga masih banyak karyawan yang mengabaikan pekerjaannya hingga deadline yang diberikan terlewatkan

Tabel 4. 4

Hasil Wawancara Narasumber IV

| No | Pernyataan | Jawaban |
|----|--|---|
| 1 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan ? | "Cara mengambil keputusan masih ragu saat memberikan wewenang kepada karyawan untuk mempelajari program pensiun yang ada di perusahaan ini, tetapi saat masuk masa pengkintan data pensiun karyawan di minta ubtuk melakukan secara manual saja karena takut terjadi penumpukan data" (Linda/10/07/2023) |
| 2 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi kepada karyawan ? | "Memberikan motivasi cukup bagus dan termotivasi akan tetapi pada saat motivasi yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang kita kerjakan dan tidak bisa kita harapkan dengan apa yang diberikan" (Linda/10/07/2023) |
| 3 | Bagaimana kemampuan pemimpin dalam hal berkomunikasi kepada karyawan ? | "Saya berkomunikasi baik secara langsung ataupun lewat media whatsapp, Tetapi masih saja suka bergesekan atau beda pemahaman dalam soal investasi perusahaan" (Linda/10/07/2023) |
| 4 | Bagaimana cara pemimpin untuk mengendalikan bawahannya ? | "Menurut saya, pemimpin sering menitik beratkan pekerjaan yang lebih kepada saya dibanding bagian investasi lain. Tetapi ketika saya ingin protes bingung melakukannya apakah protes saya diterima dengan baik atau tidak" (Linda/10/07/2023) |
| 5 | Bagaimana tanggung jawab pemimpindi ruangan ? | "Menurut saya, tanggung jawab dari pemimpin cukup bagus, tetapi tanggung jawab karyawan cukup besar dan pemimpin tidak bisa membantu untuk meringankan tanggung jawab karyawannya" (Linda/10/07/2023) |
| 6 | Apa pendapat anda tentang kualitas pekerjaan yang ada di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Menurut saya baik, akan tetapi dalam struktur pengerjaan pengkintan data pensiun masih ada karyawan yang belum mengerti tata cara pengerjaannya dikarenakan menggunakan program pengkintan data yang tidak semua karyawan dapat menggunakannya program tersebut pemimpipun tidak mencari solusinya" (Linda/10/07/2023) |
| 7 | Apa pendapat anda tentang kuantitas karyawan yang ada di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Kalo menurut saya baik, akan tetapi jumlah karyawan yang sedikit menyebabkan beban kerja yang terlalu berat" (Linda/10/07/2023) |
| 8 | Bagaimana tanggung jawab karyawan di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK)? | "Tanggung jawab disini sangat berat dikarenakan kita di bagian investasi perusahaan yang beresiko tinggi, yang dimana kita mencari pendapatan atau pemasukan keuangan yang harus sesuai target perusahaan dan mengatur keuangan perusahaan untuk kedepannya" (Linda/10/07/2023) |
| 9 | Bagaimana kerja sama antar karyawan di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Menurut saya karyawan DPPK sangat kompak dan bisa diajak kerjasama tetapi ada beberapa karyawan yang tidak bisa diajak kerjasama, dia mementingkan pekerjaan dia sendiri tidak mempedulikan pekerjaan teman yang lainnya" (Linda/10/07/2023) |
| 10 | Bagaimana inisiatif karyawan pada saat berakifitas di Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) ? | "Inisiatif karyawan disini sangat bagus karena dapat mengerjakan atau membantu pekerjaan unit lain jika karyawan tersebut berhalangan hadir" (Linda/10/07/2023) |

Menurut narasumber IV, cara pemimpin dalam mengambil keputusan yang masih ragu dan menitik beratkan pekerjaan pada karyawannya dan tanggung jawab karyawan yang sangat berat pada bagian investasi perusahaan yang beresiko tinggi, yang dimana bagian investasi bertugas mencari pendapatan atau pemasukan keuangan yang harus sesuai target perusahaan

Tabel 4. 5
 Hasil Wawancara Narasumber V

| No | Pernyataan | Jawaban |
|----|---|---|
| 1 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan ? | "Kalau pendapat saya pemimpin disini masih labil dalam mengambil keputusan contohnya pemimpin sudah membuat wacana kerja untuk karyawan sesuai dengan ketentuan atau sop yang berlaku, akan tetapi saat proses pengerjaan karyawan banyak yang tidak sesuai peraturan atau sop akan tetapi tetap dibiarkan mengerjakannya" (Martopo/11/07/2023) |
| 2 | Bagaimana kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi kepada karyawan ? | "Kalau menurut saya pemimpin memberikan motivasi sangat baik, akan tetapi motivasi yang diberikan pada saat jam kerja yang membuat pekerjaan karyawan terhambat seharusnya memberikan motivasi pada saat jam istirahat ataupun waktu luang" (Martopo/11/07/2023) |
| 3 | Bagaimana kemampuan pemimpin dalam hal berkomunikasi kepada karyawan ? | "Menurut saya, dari segi penyampaian sudah sangat jelas dan mudah dipahami. Namun untuk kebijakan yang di buat lebih condong mementingkan perusahaan dibanding kesejahteraan karyawannya" (Martopo/11/07/2023) |
| 4 | Bagaimana cara pemimpin untuk mengendalikan bawahannya ? | "Memiliki sikap curiga yang berlebihan terhadap bawahan, sehingga tidak gampang menerima masukan atau pendapat yang mengakibatkan lebih yakinya terhadap pendapat peribadi" (Martopo/11/07/2023) |
| 5 | Bagaimana tanggung jawab pemimpin diruangan ? | "Tanggung jawab pemimpin menurut saya kurang karena pemimpin tidak bisa membantu karyawan apabila terjadi permasalahan atau kesalahan pada proses pengerjaan, itu semua ditanggung oleh karyawan sepenuhnya" (Martopo/11/07/2023) |
| 6 | Apa pendapat anda tentang kualitas pekerjaan yang ada di Dana Pensiun Jiwarsraya (DPPK) ? | "Kalau menurut saya kualitas kerja disini sangat kurang karena kita sebagai kasir menunggu uang untuk pembayaran manfaat pensiun dari bagian keuangan yang cukup lama yang dimana sering terjadi terjadinya pembayaran manfaat pensiun" (Martopo/11/07/2023) |
| 7 | Apa pendapat anda tentang kuantitas karyawan yang ada di Dana Pensiun Jiwarsraya (DPPK) ? | "Menurut saya cukup bagus tetapi pemimpin sering kali menyuruh kasir untuk mengerjakan pengkajian data pensiun yang dimana bukan job desknya dari kasir tersebut" (Martopo/11/07/2023) |
| 8 | Bagaimana tanggung jawab karyawan di Dana Pensiun Jiwarsraya (DPPK)? | "Tanggung jawab disini sangat berat dikarenakan kami bertugas membayarkan manfaat pensiun yang secara tunai dan beresiko memegang uang puluhan juta" (Martopo/11/07/2023) |
| 9 | Bagaimana kerja sama antar karyawan di Dana Pensiun Jiwarsraya (DPPK) ? | "Kerja sama antar karyawan DPPK sangat bagus akan tetapi kerjasama dengan bagian keuangan masih sangat kurang bagus karena sering terjadi miskomunikasi antara keuangan dan kasir yang dimana keuangan sering salah pencatatan pada saat pengeluaran dari kasir" (Martopo/11/07/2023) |
| 10 | Bagaimana inisiatif karyawan pada saat berakifitas di Dana Pensiun Jiwarsraya (DPPK) ? | "Inisiatif karyawan sangat kurang contohnya beberapa karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memprdulikan pekerjaan karyawan lain yang sedang kesusahhan" (Martopo/11/07/2023) |

Menurut narasumber V, Pemimpin sangat kurang dalam mengambil keputusan dan penyampain motivasi yang diberikan baik akan tetapi penyampaian tersebut menghambat pekerjaan karyawan, dan juga pemimpin mempunyai sikap kecurigaan yang berlebihan kepada karyawannya, untuk kinerja karyawan seperti kualitas pekerjaannya masih kurang dikarnakan banyak mengerjakan yang tidak

sesuai peraturan, dan juga tanggung jawab yang sangat berat dengan resiko ditanggung penuh oleh karyawan.

Tabel 4. 6
 Wawancara Pihak Eksternal dan Pakar atau Ahli SDM
 Bapak Syafiq Fahlevi Almassawa, SE.,M.M
 (Selaku Dosen Universitas Pamulang dan Pakar atau Ahli SDM)

| No | Pertanyaan | Jawaban |
|----|--|---|
| 1. | Bagaimana menurut pendapat bapak mengenai kemampuan mengambil keputusan seorang pemimpin diperusahaan dana pensiun ? | Dana pensiun biasanya divisi yang diisi oleh orang-orang penting yang dikerjakan ke perusahaan dana pensiun yang sangat sensitif dan politis. Kebijakan pengambilan keputusan tergantung oleh perusahaan tersebut, pemimpin akan mengikuti kebijakan dari induk perusahaannya agar tidak melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan. |
| 2. | Bagaimana menurut pendapat bapak mengenai kemampuan pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan diperusahaan dana pensiun ? | Pemimpin harus mempunyai jiwa dan bakat kepemimpinan, ketika memberi motivasi pemimpin juga harus bisa menjadi role model yaitu contoh yang baik untuk karyawannya. Apabila pemimpin mempunyai kapasitas dan standar pengalaman yang baik untuk memotivasi karyawan baik secara internal maupun eksternal maka akan menciptakan karyawan dengan kualitas yang baik. |
| 3. | Bagaimana pendapat bapak mengenai kemampuan pemimpin dalam hal komunikasi kepada karyawan diperusahaan dana pensiun ? | Kembali kepada selain dia punya leadership, pemimpin juga harus mempunyai human relation (hubungan antar manusia) atau ilmu kejiwaan dalam komunikasi, harus menempatkan diri sewaktu komunikasi dengan karyawan, atasan dan rekan kerja lainnya. |
| 4. | Bagaimana menurut bapak mengenai pemimpin dalam mengendalikan bawahannya diperusahaan dana pensiun ? | Pemimpin harus punya human relation dan menjadi contoh baik bagi karyawan, karena jika tidak bagaimana dia mengendalikan karyawan apabila dia tidak dapat memberikan contoh baik bagi karyawannya. |
| 5. | Bagaimana menurut bapak mengenai kemampuan pemimpin dalam hal bertanggung jawab diperusahaan dana pensiun ? | Seorang pemimpin harus punya jiwa leadership dan dapat menjadi role model atau panutan kepada bawahannya. Lalu harus memikirkan kepentingan orang banyak, yaitu perusahaan, karyawan dan stakeholder. Dalam pengambilan kebijakan harus mempertimbangkan kepentingan orang banyak |
| 6. | Menurut pendapat bapak mengenai kualitas karyawan pada perusahaan dana pensiun seperti apa ? | Kualitas karyawan dapat diukur dengan GPI, GPI adalah give performance indikator, yaitu indikator yang dapat mengukur kualitas dari karyawan itu sendiri. Nah saya gatau apakah di perusahaan dana pensiun jiwarsraya ada indikator yang merupakan kualitas dari karyawan2 itu, kalau indikatornya jelas kualitasnya jelas begitu juga sebaliknya. |
| 7. | Bagaimana menurut bapak mengenai kuantitas karyawan pada perusahaan dana pensiun ? | Kualitas ada kaitan dengan kuantitas, ada kuantitas harus ada kualitas, sebaliknya juga kalau cuma kualitas tapi tidak ada kuantitas berarti kinerjanya juga tidak bagus. Misalnya contoh kalau kualitas pekerjaannya bagus tapi kuantitasnya kurang, akhirnya tidak mencapai target. Kalau targetnya tercapai, kualitasnya tercapai maka perusahaan itu sehat. |
| 8. | Bagaimana tanggapan bapak mengenai tsanggung jawab karyawan pada perusahaan dana pensiun ? | Jadi dana pensiun ini sebetulnya adalah pekerjaan yang sangat sulit, tapi perusahaan sering melakukan di luar struktur yang ada di perusahaan dana pensiun. Kadang2 perusahaan menggunakan dana pensiun untuk menghindari pihak ketiga, jadi banyak perusahaan dana pensiun menggunakan anak perusahaan dan dimasukan kedalam perusahaan dana pensiun. Sehingga seakan-akan dikelola oleh orang lain padahal dikelola oleh sendiri. Nah tanggung jawabnya sesuai dengan perusahaan, apakah jawabnya sesuai dengan visi misi perusahaan atau tidak, kalau tidak sesuai ini akan membuat perusahaan bermasalah. |
| 9. | Bagaimana tanggapan bapak mengenai kerja sama antar karyawan pada perusahaan dana pensiun ? | Kerja sama harus ada di setiap perusahaan yang berlandaskan kepercayaan. Dan didasari oleh hubungan tanggung jawab antar posisi agar tidak melewati batas. |

| | | |
|-----|--|---|
| 10. | Bagaimana tanggapan bapak mengenai inisiatif karyawan pada perusahaan dana pensiun ? | Inisiatif adalah inovasi dari seorang karyawan, tapi inisiatif itu harus mengikuti apa yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Karena ketika bagus tapi bisa saja tidak cocok dengan visi misi perusahaan. |
|-----|--|---|

Menurut Bapak Syafieq Fahlevi Almassawa, SE., M.M, (Pihak Eksternal), Bahwasannya pada pengambilan keputusan pemimpin, Biasanya pengambilan keputusan tergantung oleh perusahaan tersebut, pemimpin akan mengikuti kebijakan dari induk perusahaannya agar tidak melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Dari segi motivasi karyawan, Pemimpin juga harus bisa menjadi role model yaitu contoh yang baik untuk karyawannya. Apabila pemimpin mempunyai kapasitas dan standar pengalaman yang baik untuk memotivasi karyawan baik secara internal maupun eksternal maka akan menciptakan karyawan dengan kualitas yang baik. Dari segi komunikasi, Pemimpin juga harus mempunyai human relation (hubungan antar manusia) atau ilmu kejiwaan dalam komunikasi, harus menempatkan diri sewaktu komunikasi dengan karyawan, atasan dan rekan kerja lainnya. Dan dari segi mengendalikan bawahan dan tanggung jawab, Pemimpin harus punya human relation dan menjadi contoh baik bagi karyawan agar bias mengendalikan bawahannya, tanggung jawab yang diberikan juga harus memikirkan kepentingan orang banyak, yaitu perusahaan, karyawan dan stakeholder. Dalam pengambilan kebijakan harus mempertimbangkan kepentingan orang banyak.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data yang mengacu pada masalah dan tujuan penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

- Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dilihat dari pemimpin memberi keputusan menurut keyakinannya akan tetapi tanpa adanya diskusi terlebih dahulu dengan karyawan menjadikan bertolak belakang dengan karyawan.
- Dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Dana Pensiun Jiwasraya (DPPK) dapat dilihat dari

indikator kinerjanya yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif. Dari kelima indikator tersebut karyawan banyak mengeluhkan porsi tanggung jawab yang sangat berat dikarenakan pekerjaan yang berlebihan atas job desk di berikan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Hasibuan, M. S., & Hasibuan, H. M. S. (2016). Manajemen sumber daya manusia.
- [2] Bumii Aksaradan Kartini, K. (2014). Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [3] Mangkunegara, Prabu Anwar. (2016). Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan ke tujuh, PT RefikaAditama: Bandung
- [4] Sudaryono, (2017). Budaya dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Lentera Ilmu.
- [5] Rangkuti, F. (2016). Teknik membedah kasus bisnis Analisis SWOT. Jakarta: Gramedia.
- [6] Rohman, A. (2017). Buku dasar-dasar manajemen.
- [7] Noor, J. (2011). Metodologi penelitian. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- [8] Ali, S. N. M., Harun, C. Z., & Djailani, A. R. (2015). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SD Negeri Lambaro Angan. Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah, 3(2).
- [9] Aparatur, P. Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Balai Karangtina Pertania Kelas I Mataram.
- [10] Hirma, D., RC, R. S., & Farlis, F. (2017). Analisis Praktek Manajemen Kinerja Pada Universitas XX Padang (Sebuah Kajian Kualitatif Terhadap Sikap Karyawan). Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas, 19(1), 1.
- [11] Latiar, H., & Husna, N. (2020). Analisis gaya kepemimpinan kepala Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Jurnal Pustaka Budaya, 7(1), 47-55.
- [12] Maschuroh, A., & Priono, H. (2021). Evaluasi Kinerja Reformasi Akuntansi Sektor Publik Pada Pemerintah Kabupaten

- Sidoarjo Dengan Pendekatan Kualitatif. *Jurnal Proaksi*, 8 (2), 460-468.
- [13] Suprianto, S., Kusjono, G., & Susanti, N. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 17 Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 4(5), 389-400.
- [14] Sari, R., & Indriani, M. (2018). Analisis Kinerja Pemerintah Desa Dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif (Studi Pada Desa DI Kecamatan Ingin Jaya Kabupaten Aceh Besar). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 3(4), 688-702.
- [15] Sunarsi, D., Winata, H., Gunartin, G., & Paeno, P. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pengembangan Desa Cidokom Gunung Sindur Kabupaten Bogor. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(3).
- [16] Widodo, T., Alamsyah, N., & Utomo, C. B. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam. *Jurnal Industri Kreatif (JIK)*, 2(1), 97-104.