

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PERAN GENERAL MANAGER BAGI PERBAIKAN BUDAYA KERJA KARYAWAN PADA CU SEMARONG DI SOSOK

Yuliana

yuliana_smg@yahoo.com

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

Abstraksi

Penelitian ini didasari oleh data absensi, tingkat keterlambatan karyawan dan jumlah karyawan yang cenderung mengalami peningkatan dan penurunan setiap tahunnya. Untuk menstabilkan perubahan ketiga hal tersebut diperlukan peran *General Manager* yang meliputi peranan sebagai *figurehead, leader, liaison manager, monitor, disseminator, spokesman entrepreneur, disturbance handler, resource allocator dan negotiator*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas peran GM bagi perbaikan budaya kerja karyawan pada CU Semarang di Sosok. Bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner dan studi dokumenter. Populasi dalam penelitian yakni sebanyak 103 orang karyawan dengan sampel sejumlah 41 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan Skala Likert.

Kesimpulannya adalah sebagian besar kinerja perusahaan sudah pada kategori baik dan sesuai harapan responden. Namun beberapa indikator seperti peran pimpinan dalam melatih karyawan supaya menjadi lebih baik, menerapkan adat istiadat setempat ke dalam lembaga, upaya peningkatan kinerja karyawan, perubahan sistem kerja, penyelesaian konflik, menghadapi ancaman dari luar organisasi, penempatan karyawan dan dalam melakukan negosiasi masih pada kategori cukup baik. Saran-saran yang dapat diberikan yaitu *General Manager* CU Semarang di Sosok perlu meningkatkan kinerjanya pada beberapa indikator yang dinilai masih cukup baik dan meningkatkannya hingga pada kategori baik bahkan sangat baik.

Kata Kunci: Efektivitas Peran General Manager, Budaya Kerja

A. Pendahuluan

Memimpin adalah mempengaruhi, mengkoordinir, membimbing dan mengarahkan, serta menganalisis lembaga yang dipimpinnya. Pimpinan mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas tindakan-tindakan yang diambil. Baik buruknya suatu tindakan, pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan akan banyak bergantung kepada bagaimana cara pemimpin melaksanakan perannya.

Pemimpin yang sukses, akan memberikan kepuasan kepada bawahan dan kemajuan bagi organisasi yang dipimpinnya. Jenis dan gaya kepemimpinan yang berbeda akan menghasilkan kebijakan dan keputusan yang berbeda, dan berpengaruh pada kepuasan dan kinerja karyawan di organisasi itu sendiri.

Beberapa faktor yang dapat menjadi indikator baik buruknya budaya dalam sebuah organisasi antara lain tingkat absensi dan tingkat keterlambatan staf. Tingkat absensi tenaga kerja pada CU Semarang di Sosok, dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

TABEL 1
CU SEMARONG DI SOSOK
TINGKAT ABSENSI KARYAWAN
TAHUN 2009-2013

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Kerja Normal	Absensi			Jumlah Absensi	Persentase Absensi
				Sakit	Izin	Alpa		
2009	71	288	20448	23	20	3	46	0,23
2010	71	288	20448	18	24	5	47	0,23
2011	71	287	20377	15	30	7	52	0,26
2012	71	288	20448	12	26	6	44	0,22
2013	103	289	29767	16	49	5	70	0,24

Sumber: CU Semarang di Sosok, 2014

Selain tingkat absensi tersebut, hal lain yang perlu diperhatikan adalah tingkat keterlambatan karyawan juga dapat menunjukkan gejala adanya budaya kerja di dalam suatu perusahaan sehingga dapat digunakan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat efektivitas pelaksanaan peran general manager yang sedang terjadi. Untuk mengetahui keterlambatan tenaga kerja yang terjadi pada CU Semarang di Sosok dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

TABEL 2
CU SEMARONG DI SOSOK
TINGKAT KETERLAMBATAN KARYAWAN
TAHUN 2009-2013

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Kerja Normal	Jumlah Hari Karyawan Terlambat Masuk Kerja	Persentase Keterlambatan
2009	71	288	20448	14	0,07
2010	71	288	20448	20	0,10
2011	71	287	20377	26	0,13
2012	71	288	20448	36	0,18
2013	103	289	29767	37	0,12

Sumber: CU Semarang di Sosok, 2014

Berdasarkan data absensi dan tingkat keterlambatan karyawan tersebut, di mana keduanya cenderung mengalami fluktuasi setiap tahunnya, begitu pula dengan jumlah karyawan dari tahun 2009 sampai 2013 mengalami peningkatan dan penurunan, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas peran general manager bagi perbaikan budaya kerja karyawan pada CU Semarang di Sosok.

B. Kajian Teori

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert yang dikutip oleh Wijayanto (2012: 1):
 “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.” Sedangkan menurut Hasibuan (2012: 1): “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Dalam pengorganisasian, diperlukan peranan dari seorang pemimpin agar tujuan dari organisasi dapat dengan mudah tercapai. Menurut Sutikno (2014: 9): “Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.” Pemimpin yang dimaksudkan ini adalah seorang manajer. Adapun peranan manajer menurut Thoha (2007: 12) antara lain:

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

a. Peranan sebagai *figurehead*

Yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Peranan ini sangat dasar dan sederhana. Karena otoritas formalnya, maka manajer dianggap sbagai symbol, dan berkewajiban untuk melaksanakan serangkaian tugas-tugas. Ada sebagian tugas-tugas tersebut yang bersifat konstan setiap saat, tetapi adakalanya yang bersifat inspirasional. Semuanya itu melibatkan aktivitas-aktivitas interpersonal. Contoh-contoh yang disebutkan di atas seperti menghadiri upacara-upacara pembukaan, peresmian, pengguntingan pita, pemukulan gong, dan lain-lainnya, dalam rangka mewakili organisasi yang dipimpinnya adalah termasuk dalam peranan *figurehead* ini.

b. Peranan sebagai pemimpin (*leader*)

Dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin. Ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya di antaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan. Dalam organisasi informal biasanya, pemimpin diikuti karena mempunyai kekuasaan karismatik atau kekuasaan fisik. Adapun dalam organisasi formal, pemimpin yang diangkat dari atas, sering kali tergantung akan kekuasaan yang melekat pada jabatannya tersebut.

c. Peranan sebagai pejabat perantara (*liaison manager*)

Di sini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapatkan informasi. Oleh karena organisasi yang dipimpin manajer itu tidak berdiri sendiri, maka manajer meletakkan peranan *liaison* dengan cara banyak berhubungan dengan sejumlah individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada di luar organisasinya. Homans menyebut peranan seperti ini sebagai hubungan pertukaran (*exchange relationship*). Yakni manajer memberikan sesuatu agar mendapatkan sesuatu pula.

2. Peranan yang Berhubungan dengan Informasi (*Information Role*)

a. Sebagai monitor

Peranan ini mengidentifikasikan seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya. Manajer mencari

informasi itu agar ia mampu mendeteksi perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan-kesempatan yang ada, untuk membangun pengetahuannya tentang lingkungannya, menjadi tahu kapan suatu informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan. Dengan demikian, manajer akan memperoleh informasi seluas mungkin dari berbagai sumber baik dari luar maupun dari dalam organisasinya.

b. Sebagai disseminator

Peranan ini melibatkan manajer untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya. Ia melakukan penyampaian informasi dari luar ke dalam organisasinya, dan informasi yang berasal dari bawahan atau stafnya ke bawahan atau staf lainnya. Informasi yang disebarkan oleh manajer ini dapat dibedakan atas dua tipe, yakni: kenyataan, dan nilai. Informasi berdasarkan kenyataan ini diterima manajer karena jabatan atau otoritas formalnya, dan dia bisa meneruskan kepada stafnya yang menurut kenyataannya menangani hal-hal yang bersangkutan dengan informasi tersebut.

c. Sebagai juru bicara (*spokesman*)

Peranan ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya. Bedanya dengan disseminator adalah spokesman memberikan informasinya ke luar, untuk lingkungannya, sedangkan disseminator hanya ke dalam organisasi.

3. Peranan Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)

a. Peranan sebagai entrepreneur

Dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi. Walaupun istilah entrepreneur dipinjam dari ahli-ahli ekonomi, istilah itu oleh Mintzberg diberikan arti yang luas dalam hubungannya dengan peranan pembuatan keputusan ini. Kalau ahli ekonomi cenderung memusatkan pada pekerjaan-pekerjaan awal dari organisasi baru, maka Mintzberg memusatkan pada semua pekerjaan-pekerjaan managerial yang dihubungkan dengan perubahan-perubahan yang sistematis dalam organisasi yang sedang berjala termasuk pula organisasi baru.

b. Peranan sebagai penghalau gangguan

Peranan ini membawa manajer untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya: akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik, dan lain sebagainya. Kalau dalam entrepreneur, manajer behadapan dengan perbuatan-perbuatan yang disengaja untuk mengadakan perubahan, maka dalam disturbance handler ini manajer menghadapi perbuatan-perbuatan yang tidak diketahui sebelumnya. Peristiwa yang tidak diketahui sebelumnya ini memungkinkan mempercepat terjadinya gangguan-gangguan. Atau peristiwa-peristiwa yang sebelumnya tidak diperhatikan bisa memungkinkan timbulnya suatu krisis. Dalam menghadapi hal-hal seperti ini manajer bertanggung jawab mengatasinya, karena manajer mempunyai kewajiban membawa organisasinya ke suatu keadaan bebas gangguan. Maka jika terjadi gangguan, tindakan koreksi diharapkan datang dari manajer.

c. Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*)

Membagi sumber dana adalah suatu proses pembuatan keputusan. di sini manajer diminta memainkan peranan untuk memutuskan ke mana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Strategi

harus ditetapkan, pandangan-pandangan yang jauh dan positif harus dilihat oleh manajer, sehingga alokasi sumber dana dapat diberikan sebaik mungkin. Sumber dana ini meliputi sumber yang berupa uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja, dan reputasi. Tiap sumber tersebut dapat dimanfaatkan secara positif atau negative lewat suatu proses pembuatan keputusan. Sumber dana dapat dimanfaatkan secara positif jika sumber tersebut direncanakan, diprogramkan, dan digunakan untuk mengesahkan dan mempermudah pelaksanaan kerja organisasi. Adapun penggunaan yang negatif, jika sumber dana tersebut digunakan tanpa berdasarkan rencana kerja, dan dimanfaatkan untuk semua jenis pekerjaan apapun.

d. Peranan sebagai negosiator

Peranan ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi. Dari waktu ke waktu organisasi akan membuat manajer selalu terlibat dalam kancah negosiasi ini dengan pihak-pihak lain di luar organisasi, ataupun dengan para individu di dalam organisasinya. Dalam keadaan seperti ini manajer bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan segala perkara yang diagendakan dalam negosiasi tersebut. Proses seperti ini meminta manajer untuk menyusun strategi yang menguntungkan organisasinya, dan pada gilirannya pengambilan keputusan adalah suatu aktivitas yang tidak bisa dihindari olehnya.

Hal-hal tersebut memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Wijayanto (2012: 249): “Manajemen SDM merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan pengelolaan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan SDM.” Sedangkan menurut Hasibuan (2012: 10): “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Dalam perannya, seorang manajer memiliki peranan sebagai seorang pemimpin. Fungsi-fungsi dari pemimpin dibahas secara singkat oleh Siagian (2003: 47) meliputi:

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 andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Seorang manajer dituntut untuk menjadi pemimpin yang efektif. Menurut Dubrin yang dikutip oleh Wahyudi (2011: 122): “Pemimpin yang efektif mempunyai kelebihan dalam hal: (1) *Intelligence level*, (2) *Situation sensitify*, (3) *Effective Work*, (4) *Initiative*, (5) *Self-confidence*, (6) *Individuality*, (7) *Technical and professional competence*, (8)

Enthusiasm, (9) High ethical standards, honesty, candor, and related characteristic, (10) Flexibility, (11) Vision.”

Selain itu kinerja dari karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang merupakan pengaruh dari efektivitas peran general manager pada Credit Union. Menurut Wibowo (2012: 471): “Budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka.”

Sedangkan budaya menurut Wijayanto (2012: 59):

“Budaya merupakan kombinasi yang bersifat kompleks antara asumsi, perilaku, sejarah, mitos, perumpamaan dan pemikiran lainnya yang saling sesuai untuk mendefinisikan apa yang dimaksud oleh anggota komunitas. Sedangkan budaya organisasi merupakan serangkaian pemahaman, seperti norma, nilai, sikap dan kepercayaan yang disebabkan oleh anggota organisasi.”

Menurut Wibowo (2012: 482): “Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi.”

C. Metode Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2013: 35): “Rumusan masalah deskriptif adalah suatu rumusan masalah yang memandu peneliti untuk mengeksplorasi dan atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam.” Objek pada penelitian ini adalah tenaga kerja pada CU Semarang Kantor Pusat di Sosok.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis antara lain:

a. Wawancara

Yaitu cara pengumpulan data dengan melakukan interview, artinya mengadakan tanya jawab langsung kepada Pengurus dan Manajemen serta pihak yang berhubungan dengan penelitian untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Menurut Esterberg yang dikutip oleh Sugiyono (2010: 410): “Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.”

b. Kuesioner

Yaitu cara mengumpulkan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan yang relevan dengan permasalahan dalam penelitian.

c. Studi Dokumenter

Dengan cara mengumpulkan data, dengan mengumpulkan dan mempelajari catatan dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dibahas dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2010: 422): “Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.”

3. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2013: 215): “Populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 103 orang karyawan tetap CU Semarang di Sosok.

b. Sampel

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan purposive sampling. Menurut Sugiyono (2013: 218): “*Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.” Kriteria sampel yang diambil merupakan karyawan tetap. Menurut Arikunto (2002: 112): “Apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.” Dikarenakan keterbatasan waktu dan dana, maka penulis menggunakan sebanyak 40 persen dari 103 orang atau sebanyak 41 orang yang dianggap mewakili/representatif.

4. Teknik Analisis Data

Setelah data dikumpulkan, kemudian dilakukan proses analisis data untuk mengukur hasil penelitian. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah penskoran jawaban kuesioner yang disebar. Skala yang digunakan adalah Skala Likert. Menurut Sugiyono (2010: 132-133):

“Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.”

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya:

- | | |
|---|---|
| 1. Setuju/selalu/sangat positif diberi skor | 5 |
| 2. Setuju/sering/positif diberi skor | 4 |

- 3. Ragu-ragu/kadang-kadang/netral diberi skor 3
- 4. Tidak setuju/Hampir Tidak Pernah/negatif 2
- 5. Sangat tidak setuju/tidak pernah/diberi skor 1

D. Analisis Data dan Pembahasan

1. Analisis Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden diperlukan agar mengetahui karakteristik karyawan yang bekerja di CU Semarang di Sosok.

TABEL 3
CU SEMARONG DI SOSOK
PENGELOMPOKAN RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Laki-laki	32	78,05
2	Perempuan	9	21,95
	Jumlah	41	100,00

Sumber: Data olahan, 2014

TABEL 4
CU SEMARONG DI SOSOK
PENGELOMPOKAN RESPONDEN MENURUT USIA

No.	Umur	Jumlah Responden	Persentase
1	20-29 tahun	12	29,27
2	30-39 tahun	25	60,98
3	40-49 tahun	4	9,75
	Jumlah	41	100,00

Sumber: Data olahan, 2014

2. Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas Pelaksanaan Peran Manager Bagi Perbaikan Budaya Kerja Karyawan pada CU Semarang di Sosok

Untuk dapat mengetahui secara ringkas hasil analisis dan pembahasan terhadap hasil tanggapan responden yang merupakan karyawan CU Semarang di Sosok, maka perlu dilakukan rekapitulasi terhadap hasil tanggapan responden yang telah melalui perhitungan dan analisis pada Tabel 5 berikut ini:

TABEL 5
PERHITUNGAN RATA-RATA DARI PENILAIAN KINERJA DAN PENILAIAN
TINGKAT KEPENTINGAN PERANAN GENERAL MANAGER
CU SEMARONG DI SOSOK

No.	Peranan General Manager	Kinerja (X̄)	Kepentingan (Ȳ)	Tingkat Kesesuaian	Tanggapan
A.	Peranan Hubungan Antar Pribadi (<i>Interpersonal Role</i>)				
	a. Peranan sebagai <i>Figurehead</i>				

1.	Disiplin dalam menepati jadwal kerja	3,56	4,49	79,35	Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
2.	Kerapian Penampilan Pemimpin	3,90	4,54	86,02	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
3.	Konsistensi antara perkataan dan tindakan pemimpin	3,56	4,54	78,49	Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,67	4,52	81,29	
b. Peranan sebagai pemimpin (leader)					
4.	Peranan GM dalam merekrut calon-calon karyawan yang berpotensi memajukan lembaga	3,66	4,51	81,08	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
5.	Peran pimpinan dalam melatih karyawan supaya menjadi lebih baik	3,39	4,49	75,54	Cukup Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
6.	Peran Pimpinan dalam memotivasi karyawan supaya bekerja lebih baik	3,63	4,54	80,11	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,56	4,51	78,91	
c. Peranan sebagai pejabat perantara (liaison manager)					
7.	Peran pimpinan dalam menjaga komunikasi dengan rekan kerja lembaga	3,78	4,39	86,11	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
8.	Peran pimpinan dalam menerima kritik dan saran anggota CU	3,44	4,41	77,90	Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
9.	Peran pimpinan dalam menjaga komunikasi dengan masyarakat.	3,76	4,29	87,50	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,66	4,36	83,84	
B. Peranan Yang Berhubungan Dengan Informasi (Informational Role)					
a. Sebagai Monitor					
10.	Peran pimpinan dalam melakukan pengawasan staf	3,44	4,29	80,11	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
11.	Peran pimpinan dalam menganalisa perkembangan perusahaan	3,41	4,39	77,78	Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
12.	Peran pimpinan dalam melakukan fungsi <i>controlling</i> terhadap lembaga	3,41	4,46	76,50	Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,42	4,38	78,13	

b. Sebagai Disseminator					
13.	Peran pimpinan dalam menyampaikan informasi kepada bawahan	3,56	4,17	85,38	Baik, Penting dan Sangat Sesuai Harapan
14.	Peran pimpinan dalam menerapkan peraturan pemerintah ke dalam lembaga	3,59	4,24	84,48	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
15.	Peran pimpinan dalam menerapkan adat istiadat dan budaya setempat ke dalam lembaga	3,37	4,05	83,13	Cukup Baik, Penting dan Sangat Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,51	4,15	84,33	
c. Sebagai juru bicara (<i>spokesman</i>)					
16.	Peran pimpinan dalam mempromosikan produk	3,61	4,49	80,43	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
17.	Peran pimpinan dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat mengenai CU Semarang	3,59	4,41	81,22	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
18.	Peran pimpinan sebagai pembicara yang mewakili perusahaan	3,44	4,15	82,94	Baik, Penting dan Sangat Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,55	4,35	81,53	
C. Peranan Pembuat Keputusan (Decisional Role)					
a. Peranan sebagai <i>entrepreneur</i>					
19.	Peran pimpinan dalam penetapan kebijakan	3,49	4,46	78,14	Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
20.	Peranan pimpinan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan	3,46	4,37	79,33	Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
21.	Peran pimpinan dalam melakukan perubahan terhadap sistem kerja	3,37	4,15	81,18	Cukup Baik, Penting dan Sangat Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,44	4,33	79,55	
b. Peranan sebagai penghalang gangguan (<i>disturbance handler</i>)					
22.	Peranan pimpinan dalam penyelesaian konflik internal organisasi	3,32	4,24	78,16	Cukup Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
23.	Peran pimpinan dalam menghadapi isu-isu buruk mengenai lembaga	3,51	4,37	80,45	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
24.	Peran pimpinan dalam menghadapi ancaman dari luar organisasi	3,32	4,37	75,98	Cukup Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,38	4,33	79,20	
C. Peranan Sebagai Pembagi Sumber (<i>Resource Allocator</i>)					
25.	Peran pimpinan dalam	3,68	4,17	88,30	Baik, Penting dan

	penyusunan anggaran				Sangat Sesuai Harapan
26.	Peran pimpinan dalam membuat keputusan penggunaan dana	3,56	4,39	81,11	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
27.	Peranan pimpinan dalam melakukan penempatan karyawan	3,29	4,27	77,14	Cukup Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,51	4,28	82,18	
D. Peranan Sebagai Negosiator					
28.	Peran pimpinan dalam melakukan perundingan kerja sama dengan pihak luar.	3,46	4,10	84,52	Baik, Penting dan Sangat Sesuai Harapan
29.	Peran pimpinan dalam melakukan perundingan dengan bawahan	3,41	4,20	81,40	Baik, Sangat Penting dan Sangat Sesuai Harapan
30.	Peran pimpinan dalam melakukan negosiasi mengenai pengalokasian sumber daya	3,27	4,39	74,44	Cukup Baik, Sangat Penting dan Sesuai Harapan
	Rata-rata	3,38	4,23	79,34	
	Rata-rata (\bar{X} dan \bar{Y})	3,51	4,34		

Sumber: Data olahan, 2014

E. Penutup

1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti mengenai efektivitas peran *General Manager* dalam rangka perbaikan budaya kerja karyawan pada CU Semarang di Sosok dapat disimpulkan bahwa peran pimpinan yang meliputi peranan sebagai *figurehead*, *leader*, *liaison manager*, *informational role*, *disseminator*, *spokesman*, *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator* dan *negosiator*.

Dapat dilihat dari hasil rekapitulasi tanggapan responden yang menyatakan bahwa sebagian besar kinerja perusahaan sudah pada kategori baik dan sesuai harapan responden. Hanya saja beberapa indikator seperti peran pimpinan dalam melatih karyawan supaya menjadi lebih baik, menerapkan adat istiadat setempat ke dalam lembaga, upaya peningkatan kinerja karyawan, perubahan sistem kerja, penyelesaian konflik, menghadapi ancaman dari luar organisasi, penempatan karyawan dan dalam melakukan negosiasi masih pada kategori cukup baik.

2. Saran-saran

Setelah melakukan penelitian dan memberikan kesimpulan atas hasil penelitian, maka saran yang dapat penulis berikan yaitu *General Manager* CU Semarang di Sosok

perlu meningkatkan kinerjanya pada beberapa indikator yang dinilai masih cukup baik dan meningkatkannya hingga pada kategori baik bahkan sangat baik.

Hal yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan indikator-indikator yang masih dianggap kurang, seperti lebih sering turun langsung melatih karyawan yang masih baru atau mengajarkan metode-metode kerja yang lebih mudah, menerapkan budaya dan adat istiadat setempat yang tidak terlalu fanatik agar tidak ada karyawan yang merasa keberatan dengan hal tersebut, menyusun kegiatan yang berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja karyawan, menyusun beberapa sistem kerja dan menerapkannya kemudian memilih sistem kerja terbaik bagi atasan dan bawahan, pimpinan harus lebih memperhatikan karyawan yang sedang berkonflik dan membantu menyelesaikannya dengan sikap netral, sigap dan siap terhadap ancaman yang datang dari luar organisasi, melakukan penempatan terhadap karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki dengan didasari oleh nilai yang diperoleh pada saat rekrutmen dan harus lebih adil dan tidak egois dalam melakukan negosiasi dengan bawahan ataupun pihak lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, edisi revisi kelima. Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- _____. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Siagian, Sondang P. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Sutikno, M. Sobry. *Pemimpin & Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Lombok: Holistica, 2014.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007.
- Wahyudi. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2011
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*, edisi ketiga. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012.
- Wijayanto, Dian. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012.