

BAB III

PEMBAHASAN DAN ANALISA

A. Model kepemimpinan Manajer BMT Marhamah Wonosobo

Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pada dasarnya model kepemimpinan itu terdiri dari tiga jenis, yaitu model kepemimpinan demokrasi, kepemimpinan otoritarian dan *laissezfaire*. Berdasarkan model kepemimpinan tersebut model kepemimpinan mendekati model kepemimpinan manajer BMT Marhamah adalah demokrasi. Indikasi ini dapat dilihat dari pernyataan manajer BMT Marhamah yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai oleh BMT Marhamah ini adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan sifat kepemimpinan, dimana BMT Marhamah ini lebih mementingkan faktor kebersamaan dan kekeluargaan yang erat diantara karyawan dan manajer.¹

Manajer BMT Marhamah menyadari akan pentingnya sebuah kebersamaan antara dirinya dengan karyawan. Dan gaya kepemimpinan ini lebih menitikberatkan pada suatu kebersamaan kelompok, dan bukan secara individual, dimana dalam setiap pengambilan keputusan itu, harus berdasarkan hasil musyawarah mufakat. Dengan begitu, manajer dan karyawan bisa saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan sehingga bisa mengembangkan BMT Marhamah menjadi lebih maju.

¹Wawancara dengan Bapak Nur Hidayat

Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan di BMT Marhamah adalah sebagai berikut:

1. Tegas tapi Luwes

Manajer BMT Marhamah merupakan salah satu pemimpin yang keras. Menurutnya dengan menggunakan metode ini, manajer dapat mengarahkan karyawannya untuk menjadi lebih baik, berkembang dan bertanggung jawab. Salah satu contoh ketika manajer memberikan kebijakan, maka manajer harus melakukan kebijakan itu terlebih dahulu sehingga bukan hanya menyuruh saja tapi juga memberikan contoh secara langsung. Dan setelah itu, manajer juga harus melakukan survey apakah kebijakan itu dilaksanakan karyawannya dengan baik atau tidak. Jika karyawannya tidak melaksanakan dengan baik, maka manajer tak segan-segan memberikan teguran langsung kepada karyawannya.

Selain itu, manajer BMT Marhamah juga seorang yang luwes. Menurutnya seorang manajer yang luwes itu harus bisa menerima pola pikir karyawannya, jika pola pikir itu lebih baik daripada pola pikir sang manajer dalam menyelesaikan masalah di perusahaan. Salah satu contoh ketika karyawan dibidang marketing ingin memberikan suatu modal kepada seorang nasabah, namun sang manajer menolak ide dari karyawan marketing tersebut dengan alasan yang tidak sesuai dengan prosedur peminjaman. Dalam hal ini, selain dia menolak dia juga berusaha untuk mencari jalan keluar agar masalah itu dapat

terselesaikan. Misalnya dengan cara meninjau tempat yang akan digunakan oleh calon nasabah, dan ternyata setelah dilihat usahanya sangat berpotensi manajer akan menimbang dan akhirnya menerima ide karyawan marketing tersebut.

Dengan memiliki sifat keluwesan itu, manajer BMT Marhamah dapat mengembangkan kreatifitas dari karyawannya sehingga kinerja karyawan pun meningkat.

2. Membebaskan karyawan dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya.

Maksudnya adalah ketika terdapat suatu masalah yang mengakibatkan karyawan harus bisa mengambil keputusan dalam pekerjaannya, maka manajer tidak turun tangan langsung. Dia akan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk bisa menyelesaikan masalah tersebut terlebih dahulu. Contohnya, ketika pengambilan dana yang sudah disepakati dalam ijab qabul mengalami kemacetan atau tidak lancar dalam pengambilan uangnya, maka karyawan tidak serta merta melimpahkan semua pada manajer, melainkan berusaha diselesaikan sendiri terlebih dahulu. Dengan begitu karyawan bisa belajar bertanggung jawab atas pekerjaannya.

3. Menjaga perasaan dan menghormati pendapat karyawannya

Salah satu sikap yang harus dimiliki oleh seorang manajer adalah sikap selalu menjaga perasaan dan menghormati pendapat

karyawannya. Dengan memiliki sikap seperti itu, manajer akan dapat menjaga semangat bekerja yang dimiliki karyawannya.

Manajer BMT Marhamah selalu berusaha untuk tidak menyakiti hati karyawannya sekecil apapun. Dan hal ini diperkuat oleh para karyawannya yang merasa selama mereka bekerja, mereka tidak pernah merasa tersakiti perasaannya. Justru mereka selalu didukung penuh dalam setiap pekerjaannya. Dan karena hal itulah yang membuat mereka menjadi bersemangat lagi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.²

Seorangn manajer juga harus bisa menghormati pendapat dari karyawannya. Ketika dalam mengambil suatu keputusan pada suatu masalah yang terjadi diperusahaan, maka keputusan tidak mutlak di tangan pemimpin melainkan di tangan semuanya, baik itu pemimpin maupun karyawan.

B. Upaya ManajerBMT Marhamah dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Adapun upaya yang dilakukan oleh Manajer BMT Marhamah dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah:

1. Memberikan kesejahteraan karyawan

Diantaranya adalah dengan memberi gaji sesuai dengan tingkat kerjanya dan memberi bonus kepada karyawan yang meraih prestasi

²Wawancara dengan Bapak Arsani

kerja yang memuaskan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi karyawan agar kinerja mereka bisa meningkat. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan loyalitas yang telah diberikan oleh karyawan, manajer BMT Marhamah merasa apa yang menjadi hak dan kewajibannya telah dilakukan sesuai dengan apa yang diharapkan para karyawannya. Selain untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemberian kesejahteraan juga diharapkan mampu menghindarkan tindakan penyelewengan, seperti penggelapan uang nasabah oleh karyawan.

2. Mengadakan studi banding

Salah satu cara perusahaan untuk mengembangkan perusahaannya adalah dengan mengadakan studi banding. Dengan studi banding, diharapkan bisa menambah pengalaman dan pengetahuan karyawannya. Dan dengan bertambahnya pengetahuan, diharapkan juga kinerja karyawan dapat meningkat.

Studi banding yang dilakukan manajer BMT Marhamah misalnya studi banding antar sesama BMT. Dari studi banding ini diharapkan dapat saling bertukar pendapat dengan BMT-BMT tersebut, karena setiap BMT pasti mempunyai masalah-masalah yang berbeda. Selain itu sistem studi banding bertujuan untuk saling mempererat hubungan tali silaturahmi antar karyawan sesama BMT.

3. Mengadakan kegiatan rekreasi

Refresing atau rekreasi dalam suatu perusahaan itu penting, bertujuan untuk mengatasi kejenuhan yang dialami karyawan sehingga para karyawan tidak bisa bekerja dengan maksimal.

Oleh karena itu, manajer BMT Marhamah juga kerap kali mengadakan kegiatan rekreasi. Karyawan pun antusias dengan kebijakan yang diterapkan oleh manajer BMT Marhamah. Walaupun tidak dilakukan setiap saat, namun hal ini sudah cukup membuat mereka merasa *fresh* kembali dari kepenatan dan kejenuhan yang mereka rasakan dikantor.³

4. Sistem Kekeluargaan

Suatu perusahaan bisa diibaratkan sebagai sebuah keluarga. Dimana seorang manajer sebagai kepala keluarga dan karyawan sebagai anak-anaknya. Seperti layaknya sebuah keluarga, keharmonisan akan terjalin jika hubungan ayah dengan anak-anaknya baik, dan juga anak dengan anak juga baik. Begitu juga dengan perusahaan, dimana antara pemimpin dengan bawahan dan antara bawahan dengan bawahan bisa terjaga dengan baik. Sehingga akan terjalin suasana kerja yang harmonis diantara mereka.

Hal inilah yang mendasari manajer BMT Marhamah untuk menerapkan sistem kekeluargaan. Dengan menganggap semua yang

³Wawancara dengan Bapak Sigit

bekerja di BMT Marhamah adalah sebagai keluarga maka suasana kerja pun bisa menjadi lebih kondusif dan nyaman.

5. Melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan

Dalam setiap pengambilan keputusan, BMT Marhamah selalu bermusyawarah untuk menghasilkan suatu keputusan yang mufakat. Sehingga walaupun ada masalah dengan hasil itu pun yang bertanggung jawab semuanya, baik manajer maupun karyawan. Namun begitu, dalam pengambilan keputusan suatu pekerjaan yang berkaitan dengan manajer, terkadang karyawan tidak selalu diikutsertakan. Karyawan hanya dilibatkan dengan urusan yang sesuai dengan kapasitasnya sebagai karyawan. Karena ada beberapa hal yang sangat prinsipil di BMT Marhamah dan dimana keputusan itu hanya bisa diambil oleh pemimpin.⁴

C. Analisis Model Kepemimpinan Manajer BMT Marhamah dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.

Sesuai data yang didapat dengan menggunakan metode observasi dan wawancara bahwa kepemimpinan manajer BMT Marhamah Wonosobo dalam meningkatkan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang positif, peneliti dapat mengidentifikasikan dengan menghubungkan dari beberapa poin sebagai dasar analisa yaitu salah satunya adalah dilihat dari segi kepemimpinan yang diterapkan oleh BMT Marhamah.

⁴Wawancara dengan Bapak Nur Hidayat

Kepemimpinan demokrasi yang diterapkan oleh BMT adalah yang paling ideal bagi karyawan BMT Marhamah. Karena selama ini kepemimpinan demokrasi yang diterapkan, telah membuat BMT Marhamah menjadi tetap eksis sampai sekarang dan bahkan bisa dikatakan berkembang. Kekuatan demokrasi ini tidak terletak pada pemimpin secara personal, akan tetapi terletak pada partisipasi aktif setiap individu dalam kelompok. Dengan menerapkan kepemimpinan demokrasi ini, para karyawan bisa melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik lagi, sehingga secara otomatis kinerja mereka pun menjadi meningkat.

Selain itu, dilihat dari segi upaya-upaya yang dilakukan manajer BMT Marhamah agar kinerja karyawannya bisa meningkat, juga menimbulkan suatu yang positif. Salah satunya adalah manajer selalu berupaya memberikan penjelasan dan motivasi kepada karyawan tentang apa yang akan mereka kerjakan. Dalam hal ini manajer dituntut untuk bisa memberikan penjelasan dengan sebaik-baiknya. Sehingga karyawan pun akan bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan.

Upaya lain yang dilakukan oleh manajer BMT Marhamah adalah dengan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini diterapkan agar bisa memberikan kebebasan para karyawan untuk bisa mengembangkan kreatifitasnya dalam bekerja. Sehingga pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan bisa lebih memuaskan dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dan ternyata upaya

manajer ini juga menimbulkan sisi positif, sehingga para karyawan BMT Marhamah bisa mengerjakan pekerjaannya menjadi lebih baik lagi.

Dilihat dari peningkatan kinerja karyawan pun juga menunjukkan tanda yang positif. Dimana sebagian besar dari unsur-unsur kinerja mereka yang semakin meningkat. Hal ini ditandai dengan bertambahnya jumlah nasabah mereka dari tahun ke tahun sebagaimana terlihat dari tabel berikut ini:

Tabel 1
Jumlah nasabah BMT Marhamah
Tahun 2012-2013

Tahun	Jumlah Nasabah
2012	6.557 nasabah
2013	7.803 nasabah

Sumber: Data Nasabah BMT Marhamah⁵

Tabel di atas menggambarkan bahwa adanya peningkatan jumlah nasabah yang menabung atau menginvestasikan uangnya di BMT Marhamah. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan kepada nasabah dari tahun ke tahun semakin meningkat.

Bertambahnya nasabah ini diakibatkan karena kepuasan dari para nasabah atas pelayanan yang diberikan karyawan kepada mereka. Dari indikasi tersebut, dapat dikatakan pelayanan mereka meningkat dan artinya kinerja mereka pun menjadi meningkat.

⁵ Buku RAT Bmt Marhamah tahun 2012, 2013

Semakin meningkatnya pelayanan karyawan akan berpengaruh terhadap kedisiplinan. Salah satu nya dalam menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Karyawan akan mengerjakan pekerjaan itu dengan penuh tanggung jawab. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan tidak kerjakan untuk mencapai tujuan mereka, karyawan bisa belajar tentang apa yang perlu mereka perbaiki. Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa karyawan dapat mempengaruhi hasilnya dengan memperbaiki kecakapan kompetensi perilaku. Sehingga pekerjaan pun dapat diselesaikan dengan baik serta tepat pada waktunya, secara otomatis karyawan telah melakukan kedisiplinan, sehingga kinerja mereka pun juga ikut meningkat.

Selain itu, berdasarkan dari pendapatan yang dihasilkan oleh BMT Marhamah dari tahun ke tahun yang semakin bertambah, hal ini juga menunjukkan sisi positif dari peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini bisa dilihat dari tabel pendapatan (SHU) BMT Marhamah dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 di bawah ini,

Tabel 2
Tabel pendapatan (SHU) BMT Marhamah
Tahun 2012-2013

Tahun	Total SHU
2012	Rp. 529.954.195
2013	Rp. 770.855.520

Sumber dari Buku RAT Bmt Marhamah.⁶

⁶Buku RAT Bmt Marhamah tahun 2012, 2013

Berdasarkan semua data dan fakta yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di BMT Marhamah sejauh ini berjalan cukup efektif dalam rangka meningkatkan kinerja para karyawannya.