

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Model Kepemimpinan Manajer BMT An-Nawawi Purworejo dalam Meningkatkan Kinerja BMT dan Karyawan**

Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pada dasarnya model kepemimpinan itu terdiri dari empat jenis, yaitu kepemimpinan situasional, kepemimpinan demokrasi, kepemimpinan otoritarian dan laissezfaire. Berdasarkan model kepemimpinan tersebut, model kepemimpinan manajer BMT An-Nawawi dapat dikategorikan kepada model kepemimpinan demokrasi dan situasional. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan manajer BMT An-Nawawi bahwa gaya kepemimpinannya yang dipakai di BMT An-Nawawi adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan faktor kebersamaan dan kekeluargaan yang erat diantara karyawan dan manajer.

Manajer BMT An-Nawawi 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 harus didasarkan pada hasil musyawarah mufakat. Dengan begitu, manajer dan karyawan bisa saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan sehingga bisa mengembangkan BMT An-Nawawi menjadi lebih maju. Akan tetapi dia juga menggunakan model kepemimpinan Situasional karena menurutnya tidak semua keputusan harus di musyawarahkan dan manajer juga punya hak untuk memberikan wewenangnya untuk mengatur sesuai tingkat kesiapan para pengikutnya. Adapun ciri-ciri dari kepemimpinan manajer di BMT An-Nawawi adalah sebagai berikut:

##### **1. Tegas tapi Luwes**

Manajer BMT An-Nawawi termasuk salahsatu pemimpin yang tegas walaupun selama ini baru pertama kali terdapat pemimpin perempuan yang memimpin BMT An-Nawawi tetapi sifat tegas itu yang selalu melekat pada dirinya. Menurutny, dengan menggunakan sifat

kepemimpinan seperti ini, manajer dapat mengarahkan karyawannya untuk menjadi lebih baik, berkembang dan bertanggung jawab. Salah satu contohnya adalah ketika manajer memberikan kebijakan, maka ia 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 untuk memberikan teguran langsung kepada karyawannya.

Tetapi, di sisi lain, manajer BMT An-Nawawi juga memiliki sifat 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 maka pola pikir atau pendapat itulah yang akan di jadikan sebagai pilihan dalam sebuah tindakan. Salah satu contohnya adalah ketika salah seorang karyawan dibidang marketing ingin memberikan suatu persetujuan pembiayaan *mudharabah* kepada seorang nasabah, namun sang manajer pada awalnya menolak ide tersebut dengan alasan bahwa hal itu tidak sesuai dengan prosedur pembiayaan karena sang manajer beranggapan bahwa seorang nasabah tersebut tidak mampu untuk mengembalikan atau mengangsur modal atau pembiayaan tersebut.

Tetapi ketika karyawan marketing itu berusaha menjelaskan bahwa nasabah tersebut pantas untuk mendapatkan pembiayaan *mudharabah* tersebut maka manajer BMT An-Nawawi memberikan jalan keluar agar masalah itu terselesaikan, dengan cara meninjau tempat yang akan digunakan oleh nasabah untuk melakukan usaha dalam pembiayaan *mudharabah*. Dan ternyata setelah dilihat bahwa usahanya sangat berpotensi dan nasabah tersebut sudah mempunyai usaha dan mengajukan pembiayaan *mudharabah* itu hanya ingin menambah modal dari usahanya tersebut maka akhirnya manajer akan mempertimbangkan kembali lalu menerima ide karyawan tersebut. Dengan memiliki sifat

keluwesan itu, manajer BMT An-Nawawi dapat mengembangkan kreatifitas dari karyawannya sehingga kinerja karyawan pun meningkat.<sup>1</sup>

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 perjanjian 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 dapat 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 An-Nawawi selalu berusaha untuk tidak menyakiti hati karyawannya sekecil apapun. Dan hal ini diperkuat oleh para karyawannya yang selama mereka bekerja, mereka merasa tidak pernah merasa tersakiti perasaannya. Justru mereka selalu didukung penuh dalam setiap pekerjaannya.<sup>2</sup> Sikap manajer seperti inilah yang membuat mereka menjadi bersemangat lagi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

Seorang manajer juga harus bisa menghormati pendapat dari karyawannya. Ketika dalam mengambil suatu keputusan pada suatu masalah yang terjadi diperusahaan, maka keputusan tidak mutlak ditangan

---

<sup>1</sup>Wawancara dengan Ibu Titi Ariyanti, Manajer BMT An-Nawawi Purworejo, pada tanggal 11 Februari 2016

<sup>2</sup>Wawancara dengan Bapak Muhaimin, Staff Pemasaran BMT An-Nawawi Purworejo, 20 Februari 2016

pemimpin melainkan di tangan semuanya, baik itu pemimpin maupun karyawan.

## **B. Upaya Manajer BMT AN-Nawawi Purworejo dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Adapun upaya yang dilakukan oleh manajer BMT An-Nawawi Purworejo dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah:

### **1. Berpikir efektif dalam menetapkan keputusan**

Manajer BMT An-Nawawi dalam meningkatkan kinerja karyawannya selalu mempunyai sifat yang selalu berpikir efektif dalam menetapkan keputusan. Menurutnya dengan selalu berpikir efektif bisa menyelesaikan masalah-masalah. ketika terdapat musyawarah antar karyawan sang manajer selalu memanfaatkan masukan dari orang lain atau karyawan itu secara maksimal dalam menganalisis sesuatu agar suatu masalah terselesaikan lalu menetapkan suatu keputusan tersebut sesuai dengan berbagai masukan tersebut.

Contohnya terdapat angsuran pembiayaan para nasabah yang sudah macet atau tidak mengangsur selama 15 bulan maka para karyawan ada yang berpendapat angsuran tersebut harus di hentikan ada pula yang berpendapat angsuran pembiayaan tersebut harus di tagih terus menerus agar sang nasabah malu dan akhirnya mau memberikan angsuran lagi dan ada karyawan yang beranggapan bahwa untuk menyelesaikannya itu harus mengambil jaminan yang diberikan oleh nasabah tersebut.

Lalu sang manajer BMT An-Nawawi akhirnya menyelesaikan masalah tersebut dengan mengambil para pendapat dan akhirnya menyelesaikannya dengan menagih terus menerus terlebih dahulu dan ketika sang nasabah masih tidak mau mengangsur dengan terpaksa pembiayaan berhenti dan jaminan di berikan kepada BMT An-Nawawi untuk melunasi angsuran tersebut. Dan keputusan musyawarah tersebut akhirnya di setujui oleh para karyawan.

### **2. Memberikan kesejahteraan karyawan**

Diantaranya adalah dengan memberi gaji sesuai dengan tingkat kerjanya dan memberi bonus kepada karyawan yang meraih prestasi 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 An-Nawawi 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.

Untuk kesejahteraan karyawan biasanya manajer selalu memberikan arahan terlebih dahulu terhadap karyawan baru dan biasanya manajer selalu memberikan latihan terlebih dahulu agar karyawan tersebut mengerti apa yang harus di kerjakan. Dan setiap harinya manajer selalu sering mengarahkan apapun yang akan di kerjakan oleh karyawannya, ini bertujuan agar para karyawan itu bisa lebih terarah dan bisa bersemangat.

### 3. 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 An-Nawawi misalnya studi banding antar sesama BMT dan biasanya dengan BMT An-Nur, BMT Nurul Wahid, BMT Binamas dan BMT Ta-Awun yang sama-sama berlokasi di Purworejo. Dan biasanya studi banding ini dilakukan setiap setahun sekali.

Dari studi banding ini diharapkan dapat saling bertukar pendapat dengan BMT-BMT yang lain, 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.<sup>3</sup>

#### 4. Mengadakan kegiatan rekreasi

Refresing atau rekreasi dalam suatu perusahaan itu penting bertujuan untuk mengatasi kejenuhan yang dialami karyawan sehingga karyawan tidak bisa bekerja dengan maksimal. Oleh karena itu, manajer BMT An-Nawawi juga kerap kali mengadakan kegiatan rekreasi. Karyawan pun antusias dengan kebijakan yang diterapkan oleh manajer BMT An-Nawawi Purworejo. Walaupun tidak dilakukan setiap saat, namun hal ini sudah cukup membuat mereka merasa fresh kembali dari kepenatan dan kejenuhan yang mereka rasakan di kantor.

Biasanya manajer BMT An-Nawawi ini memilih tempat rekreasi tergantung minat para karyawan maupun minat manajer itu sendiri. Dan tidak hanya rekreasi tetapi setiap bulan biasanya selalu diadakan lomba bulu tangkis antar karyawan BMT An-Nawawi pusat maupun BMT An-Nawawi cabang. Ini bertujuan agar semua karyawan BMT An-Nawawi Purworejo ini bisa lebih menjaga kebersamaan dan menghilangkan rasa lelah dalam dunia kerja.

#### 5. 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 ibu atau ayah dengan anak-anaknya baik, dan juga anak dengan anak juga baik. Begitu juga dengan perusahaan, dimana antara pemimpin dengan bawahan dan antar bawahan dengan bawahan bisa terjaga dengan baik, sehingga akan terjalin suasana kerja yang harmonis di antara mereka. Hal inilah yang mendasari manajer BMT An-Nawawi untuk menerapkan sistem

---

<sup>3</sup>Wawancara dengan Bapak Arif Wicaksono, Staff Pemasaran BMT An-Nawawi Purworejo, pada tanggal 25 Februari 2016

kekeluargaan. Dengan menganggap semua yang bekerja di BMT An-Nawawi adalah sebagai keluarga maka suasana kerja pun bisa menjadi lebih kondusif dan nyaman.

Contoh mereka selalu memperat sistem kekeluargaannya, sang manajer selalu mengajak para karyawan untuk selalu makan siang bersama bahkan kadang sang manajer membawakan makanan untuk di makan di BMT An-Nawawi, tidak hanya manajer tetapi para karyawanpun biasanya selalu membawa makanan ringan dari rumah untuk di makan bersama. Selain itu biasanya di waktu istirahat para karyawan dan manajer saling bercerita tentang masalah kerja dan bertukar cerita seputar masalah di luar pekerjaan.

6. Melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan

Dalam setiap pengambilan keputusan, BMT An-Nawawi 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 An-Nawawi dan dimana keputusan itu hanya bisa diambil oleh pemimpin. Dan biasanya karyawan BMT An-Nawawi Purworejo ini sering memberikan pendapat saat musyawarah, dan di BMT An-Nawawi itu antar karyawannya selalu bermusyawarah setiap harinya, biasanya musyawarah itu di adakan 1 jam sebelum jam kerja pulang, hal ini bertujuan agar masalah setiap harinya itu bisa di musyawarahkan dan agar keesokan harinya para karyawan dan manajer bisa menyelesaikan masalah dengan langkah-langkah atau tindakan yang sudah di musyawarahkan tersebut.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Wawancara dengan Ibu Retno Purwaningsih, Teller BMT An-Nawawi Purworejo, pada tanggal 22 Februari 2016

### **C. Analisis Model Kepemimpinan Manajer BMT An-Nawawi Purworejo dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Dari semua penelitian yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan demokratis dan situasional yang diterapkan oleh manajer BMT An-Nawawi Purworejo cukup baik untuk meningkatkan kinerja BMT dan karyawannya, karena selama ini kepemimpinan demokrasi dan situasional yang diterapkan telah membuat BMT An-Nawawi menjadi tetap eksis sampai sekarang dan bahkan semakin berkembang. Kekuatan demokrasi ini tidak terletak pada pemimpin secara personal, akan tetapi terletak pada partisipasi antar manajer dengan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Dengan menggunakan gaya kepemimpinan demokrasi ternyata manajer BMT An-Nawawi Purworejo berhasil meningkatkan kinerja BMT dan karyawannya. Hal ini dapat dibuktikan dari manajer yang selalu mendorong dan membantu karyawannya untuk bekerja lebih baik, dan mengajak para karyawannya untuk berpartisipasi dalam mengutarakan pendapat atau idenya terhadap keputusan yang akan di ambilnya. Dan dengan menggunakan gaya kepemimpinan situasional juga bisa membuat para karyawannya terarah.

Selain itu semua upaya-upaya yang dilakukan manajer BMT An-Nawawi untuk meningkatkan kinerja karyawannya cukup baik dilakukan, dan salah satu upayanya itu selalu berupaya memberikan penjelasan dan motivasi kepada karyawan tentang apa yang akan mereka kerjakan. Dalam hal ini manajer selalu bisa memberikan penjelasan dengan sebaik-baiknya. Sehingga karyawanpun akan bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan.

Upaya lain yang dilakukan oleh manajer BMT An-Nawawi adalah dengan memberikan kepercayaan 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 berhasil, sehingga



para karyawan BMT An-Nawawi bisa mengerjakan pekerjaannya menjadi lebih baik lagi.

Dilihat dari peningkatan kinerja BMT pun juga menunjukkan keberhasilan. Dimana sebagian besar kinerja BMT yang semakin meningkat, hal ini ditandai dengan bertambahnya jumlah nasabah mereka dari tahun ke tahun sebagaimana terlihat dari tabel berikut ini:

**TABEL I**  
Jumlah Nasabah BMT An-Nawawi  
Tahun 2014-2015

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Nasabah</b>
2014	8.113 Nasabah
2015	9.544 Nasabah

Sumber: Data Nasabah BMT An-Nawawi Purworejo<sup>5</sup>

Tabel di atas menggambarkan bahwa adanya peningkatan jumlah nasabah yang menabung atau menginvestasikan uangnya di BMT An-Nawawi. 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 BMT dan karyawan kepada mereka. Dariindikasi tersebut, dapat dikatakan pelayanan mereka meningkat dan artinya kinerja BMTpun menjadi meningkat.

Selain itu, berdasarkan dari pendapatan yang dihasilkan oleh BMT An-Nawawi Purworejo dari tahun ke tahun yang semakin bertambah.Hal ini juga menunjukkan keberhasilan dari peningkatan kinerja BMT. Hal ini bisa dilihat dari tabel pendapatan Sisa Hasil Usaha (SHU) BMT An-Nawawi dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2015 di bawah ini :

**TABEL II**  
Jumlah Pendapatan SHU BMT An-Nawawi  
Tahun 2014-2015

<b>Tahun</b>	<b>Total SHU</b>
2014	Rp. 500.954.195

---

<sup>5</sup>Buku RAT BMT An-Nawawi Tahun 2014-2015

2015	Rp. 720.855.520
------	-----------------

Sumber dari Buku RAT BMT An-Nawawi<sup>6</sup>

Berdasarkan semua data dan fakta yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan di BMT An-Nawawi sejauh ini berjalan cukup efektif dalam rangka meningkatkan kinerja BMT dankaryawannya.

---

<sup>6</sup>Buku RAT BMT An-Nawawi Tahun 2014-2015