BAB V

PEMBAHASAN

A. Penerapan Gaya Kepemimpinan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin BMT Sinar Amanah adalah gaya kepemimpinan demokratis. Sesuai yang dikemukakan oleh Ngalim Purwanto bahwa ada beberapa karakter kepemimpinan gaya demokratis. Pertama adalah pemimpin memandang manusia derajatnya sama.[1] Hal ini ditunjukkan oleh pemimpin BMT Sinar Amanah ketika bercanda dengan para karyawan ketika sedang istirahat dan juga menjalin komunikasi yang sangat baik dengan pihak lembaga.

Kedua adalah pemimpin mengutamakan kerjasama dalam organisasi.[2] Hal ini ditunjukkan oleh pemimpin BMT Sinar Amanah yang selalu melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan atau sekedar rapat diskusi, sehingga jika ada masalah di lembaga maka dapat diselesaikan secara bersama-sama. Ketiga adalah pemimpin mau menerima kritik saran untuk pengembangan organisasi.[3] Hal ini terlihat ketika pemimpin BMT Sinar Amanah yang selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk menyuarakan pendapat atau saran untuk menyelesaikan permasalahan lembaga dalam diskusi atau rapat. Dengan demikian maka setiap karyawan memiliki hak

[1] Ngalim Purwanto, *Kepemimpinan yang Efektif……..,* hlm.50.
[2] *Ibid.*
[3] *Ibid.*

untuk menyumbangkan pemikiran atau idenya untuk membangun lembaga menjadi lebih baik lagi.

Keempat adalah pemimpin berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil.[4] Hal ini terlihat ketika pemimpin BMT Sinar Amanah selalu melakukan evaluasi dan pengawasan dalam kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat mengetahui sejauh mana kemampuan karyawan dan bagian mana yang perlu ditingkatkan lagi. Selain itu, untuk mengembangkan karyawannya, manajer BMT Sinar Amanah berusaha dan berupaya untuk memberikan fasilitas-fasilitas seperti peralatan dan perlengkapan kantor sebaik mungkin untuk menunjang pekerjaan karyawannya.

Penerapan kepemimpinan pada BMT Sinar Amanah ini sesuai dengan teori suportif yang dikemukakan oleh Yayat M Herujito bahwa dalam teori ini pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu merangsang keinginan setiap pengikut untuk melaksanakan usaha sebaik mungkin menurut kapasitas masing-masing, bekerja sama dengan pihak lain serta mengembangkan keterampilan dan kemampuanya sendiri.[5] Dari teori ini dapat diambil contoh bahwa dalam BMT Sinar Amanah seluruh pihak lembaga dianjurkan oleh manajer untuk menjaga hubungan komunikasi dan tidak saling menutup diri. Dengan adanya komunikasi yang baik maka dapat membentuk kerjasama yang baik sesuai yang diharapkan. Selain itu juga manajer memberikan fasilitas berupa penggadaan barang kantor untuk mengembangkan ketrampilan serta kemampuan karyawannya sehingga dari fasilitas ini dapat diketahui sejauh mana peningkatan kemampuan kerja karyawan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rinto Agustian yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah SDN 04

---

[4] *Ibid.*
[5] Yayat M Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen……*,hlm. 192.

Sindang adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini terlihat dalam pengambilan keputusan, pemimpin selalu melakukan rapat dan berdiskusi dengan Tim Pengembang Sekolah (TPS).[6]

B. Penerapan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu

BMT Sinar Amanah telah melakukan program yang berhubungan dengan karakteristik budaya organisasi yaitu kontrol. Seperti yang dikemukakan oleh Asri Laksmi Riani bahwa kontrol disini artinya adanya peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku serta kinerja karyawan.[7] Hal ini terlihat ketika adanya peraturan terkait cara berpakaian karyawan dimana untuk pegawai perempuan diwajibkan berhijab dengan pakaian kerja sopan, kemudian kebiasaan berdoa sebelum bekerja untuk seluruh pihak lembaga supaya dan etika karyawan yang ditunjukkan kepada antar pihak lembaga ataupun etika ketika berhadapan dengan anggota BMT Sinar Amanah. Dengan menerapkan budaya seperti itu dapat dijadikan sebagai pengendalian perilaku serta kinerja karyawan sesuai dengan teori diatas.

Selain itu BMT Sinar Amanah juga menjadikan Standar Operasional Prosedur sebagai acuan dalam bekerja di BMT Sinar Amanah termasuk visi dan misi lembaga yang tercantum didalamnya. Dimana visi dan misi ini dapat dikatakan sebagai budaya leluhur karena sudah ada sejak lembaga berdiri dulu. Adanya Standar Operasional Prosedur ini dapat menjadi pengendalian dalam kinerja karyawan.

Penerapan budaya organisasi ini sesuai dengan salah satu dari tiga asumsi pendekatan-pendekatan untuk mendeskripsikan budaya organisasi yang dikemukakan oleh

---

[6] Rinto Agustian,*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru……*,hlm. 92.

[7] Asri Laksmi Riani,*Budaya Organisasi……*,hlm.22.

Fauzie Rahman, Husaini, et. all. , yaitu asumsi anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan.[8] Artinya asumsi ini berhubungan dengan pentingnya orang dalan kehidupan organisasi, dimana individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Asumsi ini ditunjukkan melalui hubungan komunikasi yang baik kantar pihak lembaga, khususnya antara pemimpin dan karyawannya di BMT Sinar Amanah. Selain itu asumsi ini juga terlihat dari pemimpin BMT Sinar Amanah yang memberikan contoh atau tauladan yang baik kepada karyawannya dalam penerapan budaya organisasi.

Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M. Badru Zaman yang menjelaskan bahwa diantara karakteristik-karakteristik budaya organisasi yang diterapkan di Yayasan Nurul Hayat dan berdampak pada kinerja pegawai adalah karakteristik pola komunikasi. Pola komunikasi yang baik disini terlihat dari kegiatan silahturahim pagi dan budaya kekeluargaan, mereka menganggap bahwa anggota didalamnya adalah keluarga.[9]

C. Penerapan Iklim Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu

Dalam penerapan iklim kerja di BMT Sinar Amanah, terdapat dua dimensi yang ditemukan yaitu *conformity* dan *team spirits.* Dimensi ini seperti yang dijelaskan oleh Yulinda Agnes bahwa *conformity* diartikan sebagai penyesuaian peraturan yang berlaku dilingkungan pekerjaan.[10] Hal ini terlihat pada BMT Sinar Amanah ketika pihak lembaga menjalankan tugasnya sesuai dengan Standar Operasional Prosedur yang telah ditetapkan

---

[8] Fauzie Rahman, Husaini, et. all.,*Perilaku Organisasi*…….,hlm. 329-330.

[9] M. Badru Zaman,*Karakteritik Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Yayasan Nurul Hayat Cabang Yogyakarta*…….,hlm. 23.

[10] Yulinda Agnes Devianti,*Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Konselor Di SMP Negeri Se Kota Semarang Tahun 2013*…….,hlm.28.

lembaga. Dengan adanya Standar Operasional Prosedur, dapat diketahui bahwa karyawan BMT Sinar Amanah menjalankan tugas sesuai prosedur sehingga kinerja karyawan dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Dan dengan kegiatan operasional yang berjalan lancar, maka secara otomatis iklim kerja yang kondusif dapat tercipta.

Kemudian *team spirits*, artinya dalam sebuah organisasi harus tercipta interaksi yang baik dan harmonis dari seluruh anggota organisasi.[11] Hal ini ditunjukkan oleh BMT Sinar Amanah ketika karyawan dan pimpinan saling menjaga komunikasi. Komunikasi yang baik disini misalnya saling menyampaikan informasi dengan menggunakan kata-kata sederhana dan mudah dipahami, menjalin hubungan yang baik antar pihak lembaga dan bercakap-cakap secara langsung dengan pihak lembaga. Dengan adanya interaksi yang harmonis maka suasana kerja menjadi lebih nyaman dan pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Alhasil dapat tercipta iklim kerja yang kondusif.

Terbentuknya iklim kerja yang kondusif di BMT Sinar Amanah dikarenakan adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu praktik kepemimpinan dan struktur manajemen. Seperti yang dikemukakan oleh Eko Adi Siswanto bahwa faktor kepemimpinan artinya tindakan pemimpin didalam organisasi yang dapat menciptakan iklim kerja didalam lingkungan tempatnya memimpin.[12] Hal tersebut terlihat saat pemimpin BMT Sinar Amanah berusaha menularkan semangat dan energi positif dalam bekerja, dengan adanya semangat kerja yang baik maka iklim kerja yang terbentuk pun juga akan baik.

Kemudian faktor struktur manajemen berkaitan dengan tanggung jawab terhadap tugas. Hal ini terlihat ketika pihak lembaga BMT Sinar Amanah mengerjakan pekerjaan dengan berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan.

---

[11] *Ibid.*

[12] Eko Adi Siswanto, *Analisis Pengaruh Iklim Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karir : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*…….,hlm. 19.

Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eko Adi Siswanto yang menjelaskan bahwa iklim kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen karir.[13]

D. Kendala Dalam Penerapan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja di BMT Sinar Amanah beserta Upaya Mengatasinya

Upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja pasti akan ada kendala atau tantangan yang dihadapi. Adapun kendala yang dialami BMT Sinar Amanah terkait penerapan gaya kepemimpinan adalah kendala pimpinan dalam mengembangkan kualitas dan ketrampilan karyawan. Dalam hal ini pemimpin masih berusaha dalam mengelola waktu, mengelola tenaga dan juga mengelola biaya guna untuk menambah fasilitas, sarana dan prasarana kerja karyawan.

Kendala pemimpin selanjutnya adalah kendala dalam mengelola emosi dan komunikasi. Sebagai seorang pemimpin perlu mengelola emosi dengan baik dihadapan karyawan sehingga dapat menularkan energi yang positif bagi karyawannya serta kendala komunikasi yang sering terjadi dan menyebabkan kesalahpahaman. Selain itu kendala selanjutnya adalah kendala dalam memberikan inspirasi bagi karyawannya. Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk memberikan contoh yang baik bagi karyawannya. Oleh sebab itu upaya dalam menghadapi kendala tersebut adalah pemimpin harus tegas dalam pengambilan keputusan guna memajukan BMT Sinar Amanah serta pemimpin harus dapat mengelola waktu, biaya dan tenaga sesuai dengan kebutuhan demi meningkatkan kualitas kerja karyawan. Penelitian terkait kendala kepemimpinan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rinto Agustin bahwa kendala dalam penerapan gaya kepemimpinan

[13] *Ibid.*

kepala sekolah di SD Negeri 4 Sindang Kelingi adalah kurangnya fasilitas, berupa sarana dan prasarana yang mendukung, kurangnya dukungan masyarakat sekitar dan lingkungan yang kurang kondusif.[14]

Kendala yang dialami oleh BMT Sinar Amanah terkait penerapan budaya organisasi adalah adanya konflik kepentingan dan lemahnya standar moral. Konflik kepentingan disini terjadi karena adanya pihak yang masih lebih mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan dengan kepentingan bersama. Adanya konflik kepentingan ini dapat menyebabkan terhambatnya kinerja karyawan. Sedangkan lemahnya standar moral disini artinya masih diperlukannya perbaikan dan peningkatan terkait sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja. Apabila standar moral karyawan masih dibilang rendah, maka akan berpengaruh tidak baik dalam penerapan budaya organisasi melalui perilaku karyawan.

Upaya dalam mengatasi kendala ini adalah pihak lembaga harus meningkatkan komitmen dalam bekerja serta meningkatkan stabilitas sistem sosial dengan cara bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur dalam lembaga serta menjaga asas kebersamaan antara pihak lembaga satu dengan pihak yang lainnya.. Penelitian terkait kendala budaya organisasi ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh M. Badru Zaman yang menjelaskan bahwa untuk meningkatkan komitmen karyawan serta menyeimbangkan pekerjaan maka pihak Yayasan Nurul Hayat Cabang Yogyakarta perlu menjalankan asas kekeluargaan. Dengan menjalankan asas ini, maka dapat meminimalisir kendala dalam budaya organisasi.[15]

Kemudian kendala yang dialami BMT Sinar Amanah terkait penerapan iklim kerja yaitu kurangnya fasilitas kantor seperti komputer dan printer yang dapat menghambat

---

[14] Rinto Agustian,*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru……*,hlm. 92.

[15] M. Badru Zaman,*Karakteritik Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Yayasan Nurul Hayat Cabang Yogyakarta*…….,hlm. 23.

pekerjaan kantor sehingga iklim kerja menjadi tidak kondusif. Selain itu kendala lainnya adalah kondisi suhu ruangan serta sirkulasi udara di dalam kantor yang terbilang belum baik. Hal ini disebabkan karena lokasi BMT Sinar Amanah yang dekat dengan jalan raya sehingga tidak jarang debu serta kotoran masuk ke dalam lembaga sehingga dapat mengganggu kinerja karyawan dan iklim kerja menjadi tidak kondusif.

Upaya untuk mengatasinya adalah lembaga berupaya meningkatkan pendapatan kas guna menambah peralatan dan perlengkapan kantor sehingga dapat menunjang pekerjaan kantor dan dapat menciptakan iklim kerja dan kondusif. Selain itu pemimpin tidak bosan untuk menjelaskan kepada karyawan mengenai pentingnya menciptakan iklim kerja serta menciptakan rasa kekeluaragaan antar pihak lembaga dan meningkatkan kerjasama antar pihak lembaga. Penelitian terkait kendala iklim kerja ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yulinda Agnes Devianti yang menjelaskan bahwa dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif SMP Negeri Se-Kota Semarang meningkatkan kerjasama dengan konselor dalam menciptakan iklim kerja yang nyaman, aman dan kondusif.[16]

E. Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu

Dari penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja terdapat dampak-dampak yang ditemukan terhadap kinerja karyawan. Yang pertama adalah adanya pelatihan intern dari pimpinan BMT Sinar Amanah membuat pengetahuan karyawan lebih baik dibandingkan sebelumnya. Pelatihan intern disini dimaksudkan adanya penyampaian atau pembagian ilmu yang diberikan oleh pimpinan untuk karyawan-karyawannya. Pelatihan tersebut bertujuan agar meningkatkan kualitas pengetahuan dan kemampuan

[16] Yulinda Agnes Devianti,*Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Konselor Di SMP Negeri Se Kota Semarang Tahun 2013…….*,hlm.28.

karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pelatihan intern disini contohnya adalah penyampaian materi dan praktik terkait dengan sistem baru BMT yang harus dikuasai oleh karyawan BMT Sinar Amanah.

Yang kedua adalah dari segi penampilan atau cara berpakaian karyawan lebih baik jika dibandingkan dengan tahun-tahun kebelakang. Hal ini disampaikan oleh manajer BMT Sinar Amanah bahwa cara berpenampilan karyawan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, salah satunya adanya kode etik karyawan yang berkaitan dengan tata cara berpenampilan. Dimana di era sekarang ini berpenampilan menarik seorang karyawan sangatlah dibutuhkan dan diwajibkan, karena dengan penampilan yang baik maka akan tercermin baik sikap dan sifat karyawan tersebut.

Yang ketiga adalah adanya kode etik karyawan yang membuat tingkat kedisiplinan karyawan dari tahun ke tahun meningkat lebih baik. Kode etik memang sangat dibutuhkan oleh lembaga. Dengan adanya kode etik maka perilaku karyawan bisa dikendalikan. Seperti yang terjadi di BMT Sinar Amanah bahwa semenjak terbentuknya kode etik karyawan, sikap, perilaku, khususnya tingkat kedisplinan karyawan menunjukkan progress yang sangat baik. Seperti misalnya pengaturan disiplin jam kerja yang saat ini sudah cukup dibilang menata kedisiplinan jam kerja karyawan.

Yang keempat adalah adanya penghargaan atau rewards yang beberapa kali diberikan oleh pimpinan membuat karyawan lebih giat dan rajin dalam bekerja. Penghargaan disini salah satunya adalah dalam bentuk bonus. Seperti yang dipaparkan oleh pemimpin BMT Sinar Amanah bahwa pemberian penghargaan ini memberikan pengaruh yang cukup baik untuk karyawan, misalnya karyawan berlomba-lomba menunjukkan kinerja terbaiknya untuk mendapatkan penghargaan dari pimpinan.

Meskipun program penghargaan ini tidak selalu diberikan oleh pimpinan, namun karyawan tidak berhenti untuk menunjukkan kinerja terbaiknya