

BAB V

PEMBAHASAN

A. Peran Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Koperasi Syariah Baitul Maal wa Tamwil Sahara Tulungagung

Peran merupakan suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial tertentu. Dengan menduduki jabatan tertentu, seseorang dapat memainkan fungsinya karena posisi yang didudukinya tersebut.¹⁸⁵ Manajer merupakan individu yang bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi dijalankan bersama anggota dari organisasi.¹⁸⁶ Peran manajer dapat diartikan menjadi suatu fungsi yang dibawakan manajer dalam bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi.

Ada tiga peranan utama yang dimainkan oleh setiap manajer di manapun letak hierarkinya. Tiga peranan tersebut antara lain adalah (1) peranan hubungan Antarpribadi (*Interprsonal Role*) yang terdiri dari peranan sebagai *figurehead*, peranan sebagai *leader*, dan peranan sebagai pejabat perantara, (2) peranan yang berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*) yang terdiri dari peranan sebagai monitor, peranan sebagai *disseminator*, dan peranan sebagai juru bicara,

¹⁸⁵ Achmad Patoni, *Peran Kiai Pesantren Dalam Partai Politik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hal.40

¹⁸⁶ Ernie Tisnawati Sule Dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal.18

(3) peranan pembuat keputusan (*Decisional Role*) yang terdiri dari peranan sebagai *entrepreneur*, peranan sebagai penghalau gangguan, peranan sebagai pembagi sumber, dan juga peranan sebagai negosiator.¹⁸⁷

Penerapan peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu dengan melakukan (1) peran yang berhubungan antarpribadi yang terdiri dari peranan sebagai *figurehead*, *leader*, dan pejabat perantara, (2) peranan yang berhubungan dengan Informasi yang terdiri dari peranan sebagai monitoring, *disseminator*, dan juru bicara, (3) peranan pembuat keputusan yang terdiri dari peranan sebagai *entrepreneur*, penghalau gangguan, peranan sebagai pembagi sumber, dan juga peranan sebagai negosiator.

¹⁸⁸ Dalam hal ini penerapan peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dilakukan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung sama dengan teori yang dikemukakan oleh Thoha.

Begitu juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Ramli dkk, bahwa peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai dilakukan dengan (1) peran pemimpin yang bersifat interpersonal yang terdiri dari peran sebagai figur, penggerak bawahan yang memberikan motivasi kepada pegawai, dan penghubung yang memiliki interaksi kerjasama yang baik dengan siapapun, (2) peran pemimpin yang bersifat informasional yang terdiri dari peran sebagai monitor dan

¹⁸⁷ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 264

¹⁸⁸ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

disseminator yang mana manajer mampu meneruskan informasi yang diterima dari luar ataupun dari dalam organisasi, dan (3) peran sebagai pengambil keputusan.¹⁸⁹

Dalam penelitian yang dilakukan Djuku juga menjelaskan bahwa seorang pimpinan dalam hal ini adalah manajer harus mampu menjalankan peran kepemimpinannya yang berhubungan dengan informasi, pimpinan harus mampu menjadi juru bicara perusahaan dimana saja saat dibutuhkan, manajer juga harus mampu menyampaikan informasi kepada karyawannya, selain itu pemimpin harus mampu melakukan pembagian sumber, seperti melakukan pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga diperusahaan. Seorang manajer juga harus mampu menyelesaikan situasi konflik yang terjadi dalam perusahaan. Dengan begitu manajer mampu menjalankan perannya dalam mengambil suatu keputusan yang tepat.¹⁹⁰

Dengan hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan peran manajer sebagai peranan yang berhubungan antarpribadi, peranan yang berhubungan dengan informasi, dan pembuat keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara sudah cukup baik dikarenakan sistem manajemen yang tepat, dan adanya pengawasan yang dilakukan Dewan Pengawas

¹⁸⁹Ramli, Antonius Margono, Bambang Irawan, Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara, (Samarinda,2014), diakses eJournal Administrative Reform, 2 (1): 807-819 ISSN 0000-0000, ar.mian.fisip-unmul.ac.id, 25 Maret 2018 pukul 06.59

¹⁹⁰Joey Len Djuku, Peran Kepemimpinan Dalam Memotivasi Karyawan Pada Cv.Citra Gemilang Tenggarong , 2016, Ejournal Administrasi Negara, Volume 4, Nomor 1, 2016: 2405-2419, Issn 0000-0000, Diakses 23 Maret 2018 Pukul 14.30

Manajemen Kopsyah BMT Sahara. Hal ini juga didukung sesuai teori yang ada dan diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramli dkk, dan Djuku.

B. Kendala Manajer Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam individu atau seseorang, misalnya sikap, kemampuan, keahlian dan pengetahuan, sedangkan Faktor eksternal yaitu faktor yang dihubungkan dengan lingkungan seperti: rekan kerja, pimpinan, bawahan dan iklim organisasi.¹⁹¹

Adapun kendala yang dihadapi manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu (1) kendala internal (kendala dari dalam manajer) yang terdiri dari kurangnya sikap disiplin dari manajer yang terkadang datang terlambat dari jam masuk kantor, selain itu tidak setiap hari manajer berada di kantor, kurangnya kemampuan dan keterampilan manajer dalam berinovasi, (2) kendala eksternal (kendala dari luar

¹⁹¹ Mangkunegara, A. P, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), hal.79

manajer) yang terdiri dari kurangnya motivasi dari karyawan, kepercayaan anggota yang belum maksimal, dan kompetitor sesama lembaga keuangan.¹⁹²

Dalam buku Sinambela dijelaskan bahwa kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, selain itu motivasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Meskipun kemampuan karyawan sangat baik, tetapi motivasi kerjanya rendah, sudah tentu kinerjanya juga rendah. Oleh karena itu kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan¹⁹³

Penelitian yang dilakukan oleh Evo juga menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan dimana karyawan harus memiliki pendidikan yang memadai untuk posisi jabatan yang diinginkan perusahaan, motivasi juga dikatakan mempengaruhi kinerja karyawan, dimana merupakan dorongan seseorang, melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Pada umumnya makin tinggi motivasi yang dimiliki seseorang semakin besar dampaknya terhadap perilakunya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi kerja juga dapat memberi energi yang

¹⁹² Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁹³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hal. 484

menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan kebersamaan¹⁹⁴

C. Solusi Manajer Untuk Mengatasi Kendala Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Dalam buku Randall S.Schuler dan Susan E.Jackson dijelaskan bahwa strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah berupa dorongan positif yang berprinsip pada dua prinsip fundamental yaitu orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang saling menguntungkan bagi mereka dan dengan memberikan penghargaan yang semestinya, selain itu juga program disiplin positif, program bantuan karyawan, manajemen pribadi dan juga hukuman.¹⁹⁵

Adapun solusi yang dilakukan manajer untuk mengatasi kendala internal (kendala dari dalam manajer) yaitu (1) membuat peraturan kedisiplinan sehingga ada hukuman yang bersifat positif, (2) pemimpin mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan berinovasi, sedangkan solusi yang dilakukan manajer untuk mengatasi kendala eksternal (kendala dari luar manajer) yaitu (1) memberikan dorongan positif berupa motivasi penghargaan, dan juga bonus, (2) manajer dan karyawan selalu dan terus berupaya meningkatkan

¹⁹⁴Evo Marisi Tumpal Damanik, Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Lubuk Pakam Medan, 2015, ISSN: 2301-797X Volume: 4 No. 2 - Desember 2015, diakses pada 24 Maret 2018 pukul 20.02

¹⁹⁵ Randall S.Schuler dan Susan E.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke 21*, (Jakarta: Erlangga, 1999), hal.64-70

kepercayaan anggota melalui pelayanan dengan cara jemput anggota baik tabungan-pembiayaan, selain itu lembaga juga mencari informasi yang sesuai dengan permintaan anggota, (3) mengenal sisi keunggulan dan kelemahan kompetitor dan lembaga kita, kemudian kita bersaing pada layanan yang unggul di lembaga kita.¹⁹⁶

Dengan manajer melakukan solusi berupa motivasi dan dorongan positif akan meningkatkan kinerja karyawan dan lembaga. Sebagaimana dalam buku Wibowo yang menjelaskan bahwa dengan adanya motivasi dari pribadi karyawan maka karyawan juga akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.¹⁹⁷

Pendidikan dan pelatihan yang diikuti manajer dan karyawan juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebagaimana yang disebutkan dalam buku Wibowo bahwa pendidikan dan pelatihan dilakukan demi terwujudnya pembinaan dan kesejahteraan karyawan, terhadap kinerja dan kesejahteraan aparatur. Terwujudnya Sumber Daya Manusia yang profesional dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui kualitas Sumber Daya Manusia aparatur, penelitian ini juga menjelaskan bahwa dibutuhkan dari manajer memberikan motivasi positif merupakan tindakan manajer yang memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berproduktivitas di atas produktivitas

¹⁹⁶ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁹⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2016), hal.321

standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.¹⁹⁸

Agar anggota percaya sepenuhnya dengan lembaga, maka BMT melakukan pelayanan yang maksimal dengan cara jemput anggota, dan mencari informasi yang sesuai dengan permintaan anggota. Hal tersebut sudah sejalan dengan peran BMT, sebagaimana teori dalam Sudarsono bahwa keberadaan BMT yaitu mampu melayani masyarakat lebih baik, misalnya tersedia dana setiap saat, birokrasi yang sederhana, dan lain sebagainya.¹⁹⁹

¹⁹⁸Sadam Huzain, Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Graha Mandala Sakti Bontang, (Bontang: Ejournal Ilmu Pemerintahan, 3 (1) 2015 : 479-493 ISSN 0000-0000, 2015), Diakses 24 Maret 2018 Pukul 19.16

¹⁹⁹Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi*, (Yogyakarta: Ekonosia, 2003) hal. 97