

**PERAN MANAJER DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA KARYAWAN**

(Studi pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh  
Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya

**NUNING RAHAYU LISDIANINGRUM**

**NIM : 0210320094**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2008**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PERAN MANAJER DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN

(Studi pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang)

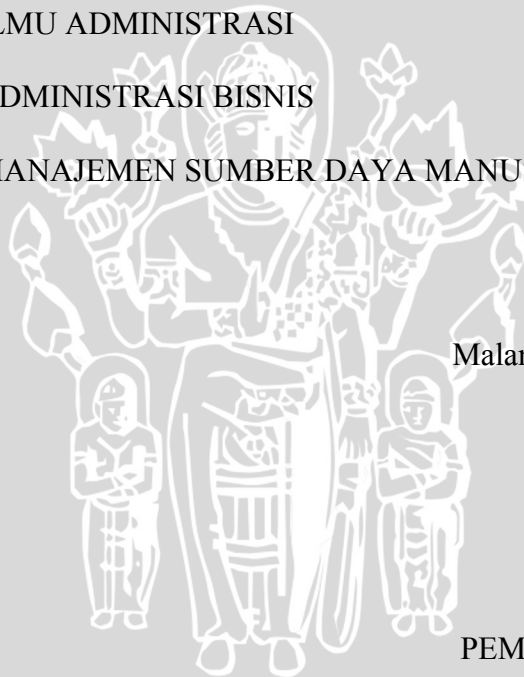
Disusun Oleh : NUNING RAHAYU LISDIANINGRUM

NIM : 0210320094

Fakultas : ILMU ADMINISTRASI

Jurusan : ADMINISTRASI BISNIS

Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Malang, Juni 2008

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

Dr. Djamhur Hamid, MSi  
NIP. 130 890 043

Drs. Djanalis Djanaid  
NIP. 130 368 758

**TANDA PENGESAHAN**

**TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG PADA:**

Hari : Senin

Tanggal : 30 Juni 2008

Jam : 10.00 WIB

Judul : Peran Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

(Studi pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang)

**DAN DINYATAKAN LULUS  
MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Drs. Djamhur Hamid, MSi  
NIP. 130 890 043

Anggota

Drs. M. Al Musadieq, MBA  
NIP. 131 410 387

Anggota

Drs. Djanalis Djanaid  
NIP. 130 368 758

Anggota

Drs. Heru Susilo, MA  
NIP. 131 573 956

## PERNYATAAN ORIGINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2008, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, Juni 2008

Nama : NUNING RAHAYU LISDIANINGRUM  
NIM : 0210320094

**ABSTRAKSI****PERAN MANAJER DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang)**

Dalam mencapai suatu keberhasilan organisasi tidak terlepas dari wujud peran aktif seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, antara lain dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kerja kepada karyawan. Oleh sebab itu agar karyawan dapat lebih profesional dan lebih optimal dalam melaksanakan pekerjaannya, salah satu jalan adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan. Disamping itu peran aktif seorang pemimpin juga sangat diperlukan agar karyawan dapat termotivasi dalam pekerjaannya yaitu dengan memberikan bimbingan dan pengarahan serta melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menggambarkan bagaimana peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang serta untuk mengetahui dan menggambarkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi actual yang melukiskan suatu gejala dengan penilaian serta mengamati kegiatan dalam hal yang merupakan kendala bagi manajer dalam melaksanakan perannya.

Bawasannya dalam meningkatkan kinerja karyawan, dapat ditempuh melalui peran aktif pemimpin terhadap pelaksanaan pekerjaan karyawan. Salah satu cara yang ditempuh adalah melalui pendidikan dan pelatihan dan setelah melaksanakan penelitian diperoleh suatu kesimpulan bahwa peran seorang pemimpin didalam suatu organisasi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan dan bahwasannya untuk menjamin terselenggaranya tugas-tugas orang yang berdayaguna dan berhasilguna dibutuhkan karyawan yang bermutu, berpengetahuan, berkeahlian, dan berketerampilan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam suatu organisasi yang dibebankan kepadanya. Maka kebijaksanaan yang diambil untuk mengetahui hal itu adalah peran aktif seorang pemimpin terhadap peningkatan profesionalisme karyawan antara lain dengan memberikan pendidikan dan pelatihan secara efektif dan efisien.

## KATA PENGANTAR

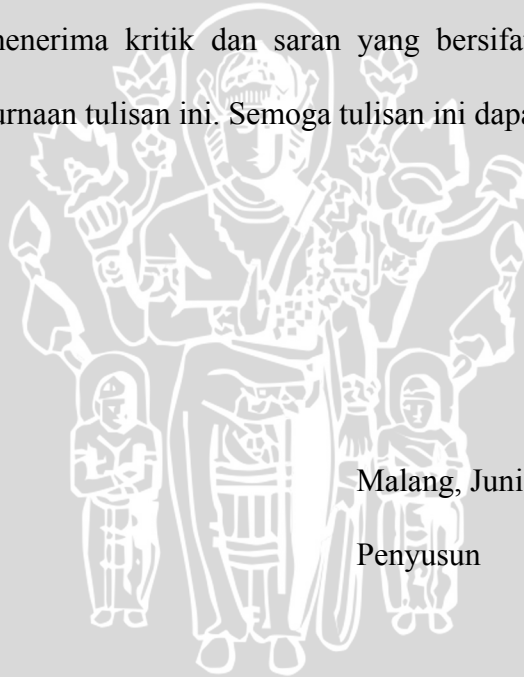
Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmad-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ **PERAN MANAJER DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang)**” ini dengan baik sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini. Pihak-pihak tersebut antara lain:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, D.EA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Djamhur Hamid, MSi dan Bapak Drs. Djanalis Djanaid selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran serta dengan penuh kesabaran memberikan arahan dan bimbingannya dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya jurusan Administrasi Bisnis yang telah membagi ilmunya.
5. Kedua orang tua, kakak dan suamiku atas doa dan *support*-nya.

6. Seluruh Staf dan karyawan bagian pengajaran yang telah membantu segala urusan administratif dalam penyusunan skripsi ini.
7. Bapak Anang Badrus Suryamsyah selaku Kasi Personalia dan Umum, Bapak Yayuk Misanto selaku Staf Kas, dan Bapak Dedik Prasetyo, SH selaku Kasi Kredit Unit PT. BPR Gunung Ringgit Malang yang telah membantu dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Segala kekurangan yang ada pada penulisan skripsi ini menjadikan penulis untuk terbuka dalam menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan dan penyempurnaan tulisan ini. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat.



Malang, Juni 2008

Penyusun

NUNING R. LISDIANINGRUM

**DAFTAR ISI**

Kata Pengantar.....	i
Daftar isi.....	iii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	4
E. Sistematika Pembahasan.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
A. Pengertian Peran.....	8
B. Manajer.....	8
1. Pengertian Manajer.....	8
2. Tugas-tugas Manajer.....	10
3. Tipe-tipe Manajer.....	13
4. Peran manajer.....	15
5. Keterampilan Manajer.....	19
6. Kemampuan dan Keberhasilan Manajer.....	20
C. Kinerja.....	23

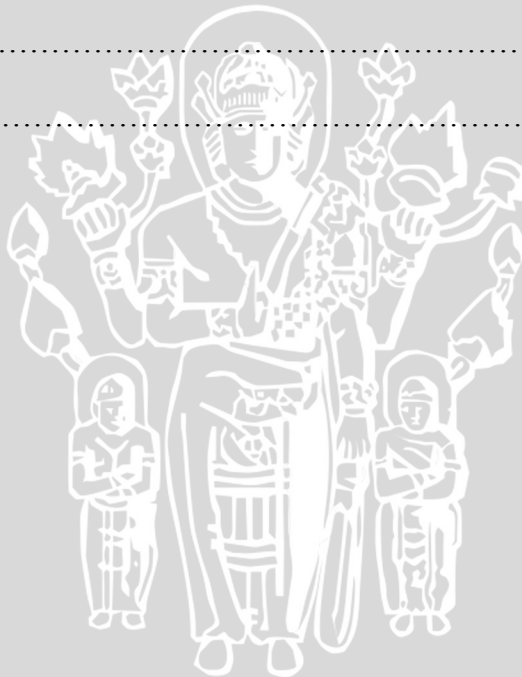




1. Definisi Kinerja.....	23
2. Pengukuran Kinerja.....	25
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja.....	25
4. Kinerja Karyawan Individual.....	27
5. Standar Pengukuran Kinerja.....	29
6. Tujuan Penilaian Kinerja.....	30
D. Peran Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja.....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
A. Rancangan Penelitian.....	35
B. Fokus Penelitian.....	35
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian.....	38
D. Sumber Data.....	38
E. Pengumpulan Data.....	39
F. Instrumen Penelitian.....	41
G. Analisa Data.....	41
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	43
1. Sejarah PT. BPR Gunung Ringgit.....	43
2. Lokasi Perusahaan.....	44
3. Visi dan Misi PT. BPR Gunung Ringgit.....	45

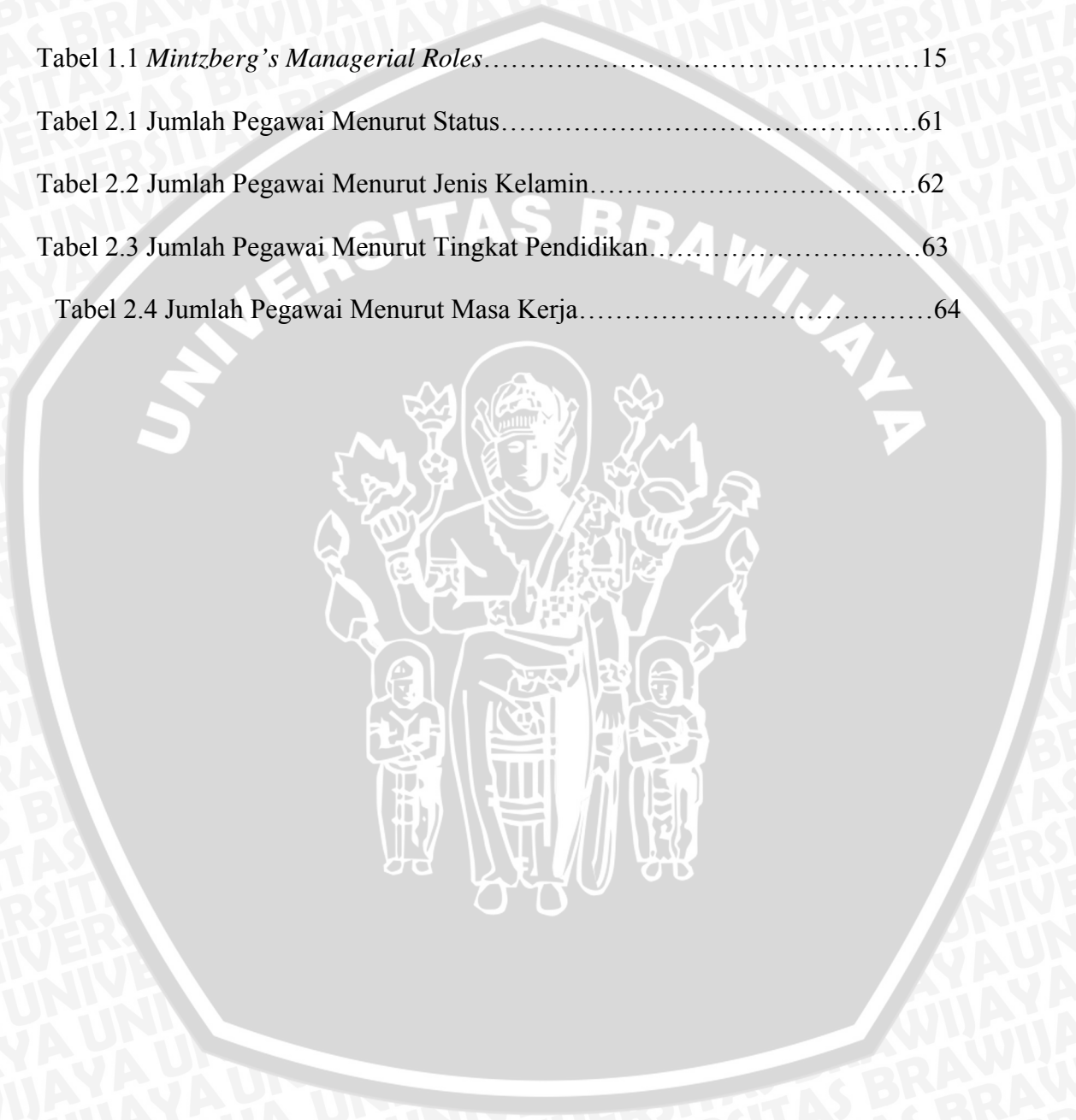
4. Badan Hukum.....	47
5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	48
6. Organisasi dan Personalia.....	60
a. Data Pegawai.....	61
b. Jam Kerja .....	65
7. Produk PT. BPR Gunung Ringgit.....	65
B. Data Fokus Penelitian.....	69
1. Peran Manajer.....	70
a. Peran Hubungan antar Pribadi.....	70
b. Peran Informasional ( <i>Informational Roles</i> ).....	74
c. Peran Pengambil Keputusan.....	77
2. Kinerja.....	82
a. Aspek Kuantitatif.....	82
b. Aspek Kualitatif.....	84
C. Analisis dan Interpretasi Data.....	86
1. Peran Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	87
a. Peran Hubungan antar Pribadi ( <i>Interpersonal Roles</i> ) Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	87
b. Peran Informasional ( <i>Informational Roles</i> ) Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	90

c. Peran Pengambil Keputusan ( <i>Decisional Roles</i> ) Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	92
2. Peran Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dilihat dari Kinerja secara Kuantitatif dan Kualitatif.....	97
a. Aspek Kuantitatif.....	97
b. Aspek Kualitatif.....	99
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	103
A. Kesimpulan.....	103
B. Saran.....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



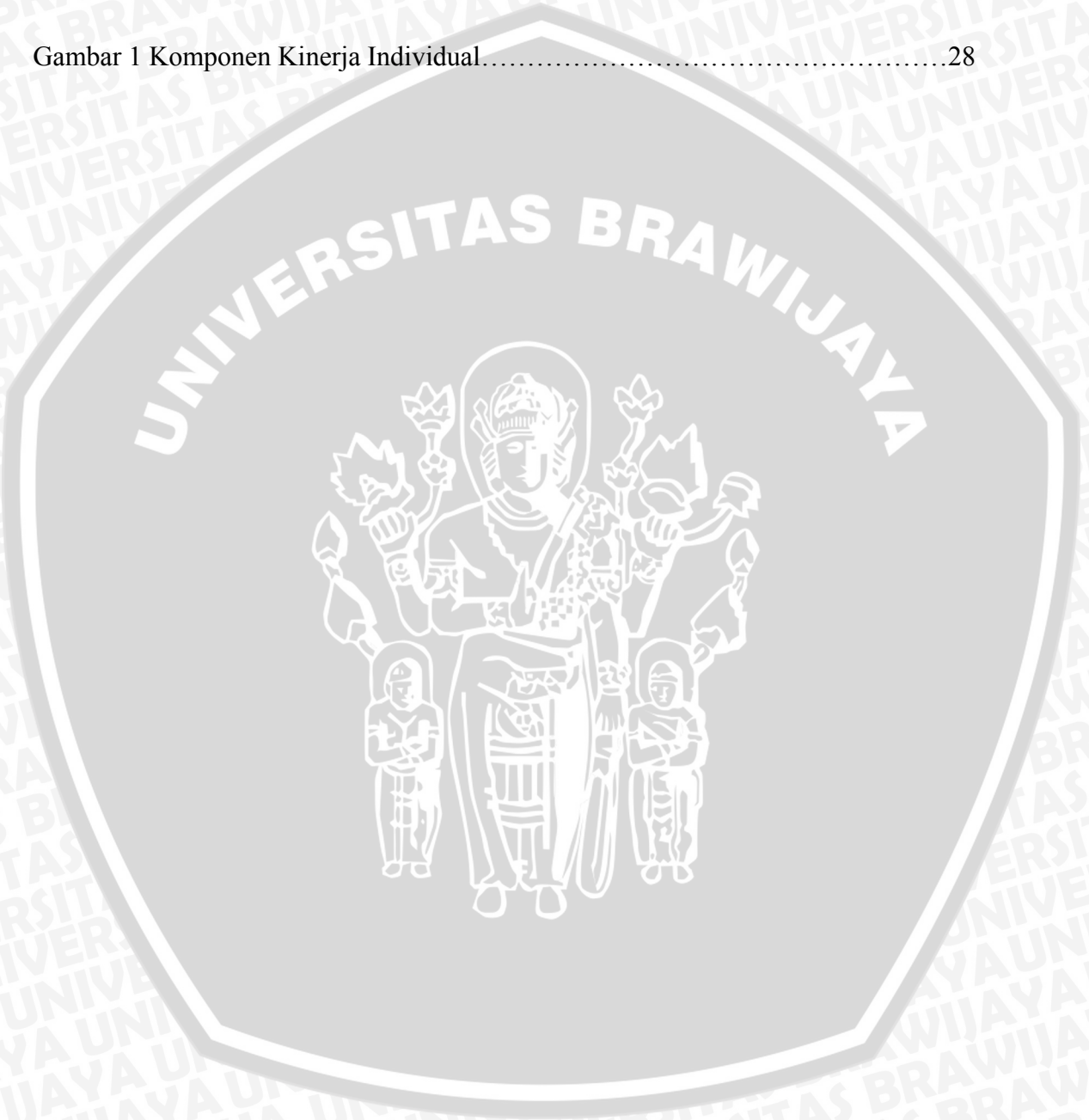
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Mintzberg's Managerial Roles</i> .....	15
Tabel 2.1 Jumlah Pegawai Menurut Status.....	61
Tabel 2.2 Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin.....	62
Tabel 2.3 Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan.....	63
Tabel 2.4 Jumlah Pegawai Menurut Masa Kerja.....	64



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Komponen Kinerja Individual.....28



## BAB I

### PENDAHULUAN

Keterkaitan perkembangan dunia usaha dengan ketidakpastian akan rentan terhadap adanya suatu perubahan. Merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan untuk menjadi sebuah organisasi bisnis yang fleksibel dan adaptif dalam rangka menanggapi perkembangan dan perubahan yang ada.

#### A. Latar Belakang

Pencapaian tujuan suatu organisasi terutama organisasi bisnis atau perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor. Secara umum faktor sumber daya manusia sebagai *human system* merupakan kunci utamanya.

Sebagai individu yang melaksanakan pekerjaan di dalam suatu organisasi, manusia adalah salah satu sumber daya yang harus selalu diperhatikan, karena kualitas kinerja manusia menjadi faktor penting terutama bagi organisasi yang telah mempunyai arah dan tujuan yang pasti, seperti organisasi bisnis yang selalu *profit oriented*.

Keberadaan manusia sebagai aset pada organisasi bisnis, menjadikan seorang manajer memegang peran penting dalam mengelola kualitas sumber daya manusia agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.

Semakin meningkatnya persaingan di sektor bisnis menyebabkan peningkatan kinerja sumber daya manusia menjadi satu kebutuhan esensial bagi setiap perusahaan. Demikian juga dengan perusahaan jasa, kualitas pelayanan dari sumber daya manusia mencerminkan kredibilitas dan *image* perusahaan tersebut. Terkait dengan hal itu, maka seorang manajer dituntut agar dapat mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan secara profesional untuk mencapai tujuan perusahaan.

Organisasi bisnis yang menggunakan kinerja manusia sebagai aset utama adalah perusahaan jasa, dan salah satu contoh perusahaan jasa yang berhubungan erat dengan masyarakat adalah dunia perbankan.

Berdasarkan Undang-Undang nomor 7/1992 (sebagaimana dirubah dengan Undang-Undang Nomor 10/1998) tentang Perbankan, Bank didefinisikan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya.

Dari pengertian ini diketahui bahwa kegiatan utama dalam dunia perbankan adalah penyaluran jasa dimana dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna jasa, membutuhkan kualitas kinerja sumber daya manusia yang mampu untuk diandalkan.

Dengan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini penulis memilih PT. BPR Gunung Ringgit Malang sebagai lokasi penelitian karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan jasa yang mengandalkan aspek pelayanan dengan kinerja sumber daya manusia sebagai aset tidak berwujud (*intangible asset*).

Terkait dengan hal tersebut, pihak manajemen merupakan salah satu komponen potensial dalam bertanggung jawab terhadap keberhasilan kinerja karyawan. Dalam hal ini manajer memegang peran penting dan sangat menentukan arah dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sebagai penguasa dalam sistem manajemen sebuah organisasi, manajer bertugas memimpin seluruh anggotanya. Oleh karena itu seorang manajer harus mampu membina, mendidik, dan memelihara faktor sumber daya manusia kearah perubahan yang lebih baik.

Dari uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan suatu penelitian dan menulis dalam bentuk skripsi dengan judul:

**“PERAN MANAJER DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT. BPR GUNUNG RINGGIT Malang)”**

## **B. Perumusan Masalah**

Dalam mencapai tujuan suatu penelitian pasti tidak lepas dari permasalahan, dimana masalah tersebut merupakan sesuatu yang akan dicari



jawaban dan pemecahannya dalam penelitian yang dilakukan. Adanya peran seorang manajer dalam mengelola kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan sesuai dengan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini sesuai dengan permasalahan adalah untuk mengetahui bagaimana peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **D. Kontribusi Penelitian**

Kontribusi yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis di bidang sumber daya manusia, khususnya mengenai pentingnya peran seorang manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan diharapkan dapat menambah masukan yang bersifat membangun khususnya bagi pihak manajemen dalam hal

ini adalah manajer, terutama mengenai masalah yang terkait dengan judul yang diteliti.

#### Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi para peneliti yang berminat mengkaji lebih jauh terutama mengenai permasalahan yang sama dengan penelitian ini.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Pembahasan yang sistematis akan mempermudah pemahaman terhadap suatu hasil karya ilmiah oleh para pembacanya, sehingga pembaca akan dapat mengetahui dan memahami secara berurutan dalam satu sajian yang terinci. Penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab dan merupakan suatu rangkaian yang berkaitan secara berurutan. Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan penjelasan secara umum mengenai latar belakang dilakukannya penelitian antara lain rumusan masalah, tujuan yang akan dicapai, dan kontribusi yang diharapkan dapat diberikan dari penelitian, serta sistematika pembahasan.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis menjelaskan dan menguraikan mengenai konsep, pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dan tulisan-tulisan ilmiah yang berkaitan dengan pengertian Peran; Manajer: (pengertian manajer, tugas-tugas manajer, tipe-tipe manajer, peran manajer, keterampilan manajer, kemampuan dan keberhasilan manajer); Kinerja: (definisi kinerja, pengukuran kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, kinerja karyawan individual, standar pengukuran kinerja, tujuan penilaian kinerja); dan peran manajer dalam meningkatkan kinerja.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan tentang rancangan penelitian; fokus penelitian; pemilihan lokasi dan situs penelitian; sumber data; pengumpulan data; instrumen penelitian; dan analisa data.

## BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis mengemukakan tentang gambaran umum perusahaan, hasil dan pengolahan data, kemudian data yang telah diolah akan dianalisa dan diinterpretasikan.

## BAB V : PENUTUP

Dalam bab terakhir ini penulis menyimpulkan tentang hasil dari penelitian dan memberikan saran-saran yang dapat membantu perusahaan yaitu PT. BPR GUNUNG RINGGIT Malang terkait dengan upaya peningkatan kinerja karyawan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Peran Pengertian

Peran dapat didefinisikan sebagai sekumpulan fungsi yang dapat dilakukan oleh seorang sebagai tanggapan terhadap harapan-harapan daripada anggota penting sistem sosial yang bersangkutan dan harapan-harapannya sendiri serta jabatan yang ia duduki dalam sistem sosial (Pareek, 1985:2).

Disamping itu pengertian peranan adalah pola perilaku dari individu yang diharapkan dalam unit organisasi (Kusnadi, 1990:20).

Walaupun pengertian peran itu berbeda-beda, tetapi kesimpulannya bahwa peran merupakan suatu fungsi yang harus dijalankan melalui pola perilaku seseorang dalam kedudukannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Artinya, pencapaian tujuan suatu organisasi sangat ditentukan oleh peran seseorang yang menjadi bagian penting dari organisasi tersebut.

#### B. Manajer

##### 1. Pengertian Manajer

Manajer merupakan sumber daya pokok dan titik sentral dalam setiap aktivitas yang terjadi pada suatu perusahaan. Bagaimana seorang manajer

menjalankan manajemen sangat menentukan apakah tujuan perusahaan akan dapat dicapai atau tidak. Kegiatan dan dinamika yang terjadi di dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara yang digunakan manajer untuk memimpin perusahaan. Efektifitas para pekerja sebagian besar juga ditentukan oleh efektifitas kepemimpinan seorang manajer.

Seorang manajer harus mengutamakan tugas, tanggung jawab, dan membina hubungan yang harmonis baik dengan atasan maupun bawahan, sehingga terjadi hubungan komunikasi yang baik. Manajer adalah sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta mengendalikan semua kegiatan agar tujuan tercapai (Hasibuan, 1986:47). Manajer juga dapat didefinisikan sebagai orang yang bertanggung jawab mengelola, memadukan, atau mendayagunakan sumber-sumber dalam pelaksanaan tugas-tugas agar menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa untuk merealisasikan tujuan organisasi (Silalahi, 1996:72). Selain itu pengertian manajer adalah orang yang berkewajiban mengatur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain (Sabardi, 1992:10).

Dikemukakan juga bahwa manajer adalah orang yang bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang dilakukan oleh seorang atau lebih dalam suatu organisasi. Manajer bekerja untuk mengatur dan mengelola manusia (karyawan) beserta sumber daya yang ada dalam organisasi, sedangkan hasil akhir yang ingin dicapai adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Amirullah dan Hanafi, 2001:15).

Dari keempat pengertian manajer yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, walaupun mereka mengemukakan dengan bahasa yang berbeda-beda, akan tetapi untuk mempermudah pemahaman, maka penulis menyimpulkan bahwa pengertian manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab dan bertindak sebagai perencana, pengarah, pengorganisasi, pengontrol, dan pengkoordinasi dari mekanisme kerja untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

## 2. Tugas-Tugas Manajer

Definisi manajemen mengatakan bahwa para manajer adalah perencana, pengorganisasi, pemimpin, dan pengawas organisasi. Dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka seorang manajer harus mempunyai jiwa, sifat, perilaku, dan karakter sebagai atasan atau pimpinan, karena seorang manajer mempunyai peran utama bagi kelangsungan seluruh aktivitas perusahaan.

Untuk dapat memahami hal tersebut, maka perlu diketahui mengenai tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer dalam suatu perusahaan.

Tugas-tugas manajer adalah sebagai berikut (Hasibuan, 1986:47):

### a. *Managerial Cycle*

Merupakan siklus pengambilan keputusan, membuat rencana, menyusun organisasi, pengendalian, penilaian, dan pelaporan, sehingga dengan

demikian tugas manajer adalah suatu ulangan atau siklus yang bermula dari pengambilan keputusan sampai menerima laporan.

- b. Memotivasi yaitu bahwa seorang manajer harus dapat mendorong para bawahannya untuk bekerja giat dan membina bawahannya dengan baik dan harmonis.
- c. Manajer harus berusaha memenuhi kebutuhan para karyawan.
- d. Manajer harus dapat menciptakan kondisi yang akan membantu bawahannya mendapatkan keputusan dalam pekerjaannya.
- e. Manajer harus berusaha agar bawahannya bersedia memikul tanggung jawab.
- f. Manajer harus membina bawahannya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- g. Manajer harus membenahi fungsi-fungsi fundamental secara baik.
- h. Manajer harus mewakili dan membina hubungan yang harmonis dengan pihak luar.

Tugas-tugas seorang manajer juga dikemukakan sebagai berikut (Umar, 2000:24):

- a. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain  
Istilah orang disini mencakup bukan saja bawahan dan atasan, tetapi juga manajer lain dalam organisasi. "Orang" juga mencakup individu di luar organisasi, seperti pelanggan, *klien*, rekanan, wakil buruh, dan seterusnya. Orang-orang ini dan lainnya menyediakan pelayanan jasa dan barang atau menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan demikian, para manajer bekerja dengan siapa saja pada setiap tingkat di dalam atau di luar organisasinya yang dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Manajer bertanggung jawab dan bertanggung gugat  
Manajer bertanggung jawab agar setiap tugas dilaksanakan dengan baik. Manajer biasanya dinilai dari sejauh mana mereka berhasil mengatur pelaksanaan tugas-tugas. Manajer juga bertanggung jawab atas tindakan bawahannya. Berhasil atau tidaknya bawahan adalah pencerminan langsung dari keberhasilan atau kegagalan manajer. Semua anggota organisasi, termasuk mereka yang bukan manajer, bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing. Bedanya, para manajer bertanggung jawab bukan hanya atas tugasnya sendiri, tetapi juga atas pekerjaan orang lain
- c. Manajer menyelaraskan tujuan yang saling bertentangan dan menentukan prioritas. Manajer harus menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu dan harus menyerahkan tugas itu pada bawahan yang tepat.



- d. Manajer berfikir secara analitis dan konseptual  
Untuk menjadi pemikir yang analitis, manajer harus dapat memecah-mecah masalah ke dalam komponen-komponen, menganalisis komponen-komponen ini, dan kemudian memberikan penyelesaian yang dapat dilaksanakan.
- e. Manajer adalah penengah (*mediator*)  
Organisasi terdiri atas orang-orang yang masing-masing dapat saling tidak akur atau bertengkar. Perselisihan dalam suatu unit atau organisasi dapat melemahkan moral maupun produktivitas, dan suasananya dapat menjadi sangat tidak enak. Jadi, manajer pada waktu-waktu tertentu harus berperan sebagai penengah dan membereskan perselisihan sebelum menjadi sukar diselesaikan.
- f. Manajer adalah politikus  
Manajer harus menciptakan hubungan, dan menggunakan pendekatan serta kompromi dalam mencapai tujuan organisasi, sama halnya seperti dilakukan politikus. Manajer juga harus mengembangkan keterampilan politik lainnya.
- g. Manajer adalah diplomat  
Manajer dapat menjadi wakil dari unit kerjanya dalam rapat organisasi. Mereka dapat mewakili organisasi secara keseluruhan maupun sebagian dalam hubungan dengan *klien*, pelanggan, kontraktor, pejabat pemerintah, dan personil organisasi lain.
- h. Manajer mengambil keputusan yang sukar  
Manajer adalah orang yang diharapkan dapat memberikan pemecahan pada masalah yang sukar dan terus melaksanakan keputusannya, walaupun dengan cara itu ia menjadi tidak *populer*.

Dari tugas-tugas seorang manajer yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka kesimpulannya adalah seorang manajer harus sering berganti peran dan harus selalu waspada pada suatu peranan untuk suatu waktu tertentu. Kemampuan seorang manajer dalam mengidentifikasi peranan yang tepat harus dijalankan dan kesiapannya untuk berganti peran adalah salah satu ciri manajer yang efektif. Secara singkat dapat dikatakan bahwa seorang

manajer harus mengupayakan kerja karyawan untuk mencapai hal-hal yang terbaik dari manusia yang dibina olehnya.

### 3. Tipe-tipe Manajer

Ada beberapa tipe manajer yang dapat digolongkan dalam praktek organisasi bisnis atau perusahaan, dan dari beberapa tipe manajer tersebut banyak tugas dan tanggung jawab yang berlainan.

Adapun tipe-tipe manajer adalah sebagai berikut (Winardi, 1993:13):

a. Tipe teknikal

Seorang manajer meningkat kedudukannya dari jajaran para pekerja, adapun jalur yang lazim terlihat adalah bahwa seorang pekerja suatu ketika menjadi seorang *supervisor* dan setelahnya ia seorang manajer. Hal tersebut merupakan semacam penghargaan bagi pekerja terbaik, yakni pekerja yang mengungguli pekerja lainnya.

b. Tipe Administratif

Seorang manajer administratif terampil dalam hal melaksanakan fungsi-fungsi administratif manajemen maka dengan demikian manajer administratif tersebut tidak diharuskan menjadi seorang ahli dalam elemen-elemen teknikal kesatuan yang dikelola olehnya.

c. Tipe Konsultatif

Tipe manajer ini yang memberikan konsultasi, manajer ini biasanya ditempatkan pada berbagai macam organisasi yang ada dengan maksud untuk memberikan bantuan kepada manajer dan kesatuan-kesatuan lain.

Manajer juga dapat dibedakan menjadi dua cara sebagai berikut (Sabardi dan Silalahi, 1990:16):

a. Ditinjau dari tingkatannya dalam organisasi, dibedakan menjadi:

1) Manajer lini pertama (*first-line manager*)

Manajer garis pertama merupakan tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi dimana seseorang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain. Manajer garis pertama hanya membawahi pekerja operasional, mereka tidak membawahi manajer lain.

2) Manajer menengah atau madya (*middle manager*)

Manajer menengah atau madya dapat mencakup lebih dari satu tingkatan dalam organisasi, manajer menengah mengarahkan kegiatan

manajer lain dan kadang-kadang juga mengarahkan pekerja langsung. Tanggung jawab yang utama adalah mengarahkan kegiatan karyawan untuk melaksanakan kebijaksanaan organisasi.

3) Manajer puncak (*top manager*)

Manajer puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan organisasi, mereka menetapkan kebijaksanaan operasional dan membimbing hubungan organisasi dengan lingkungannya. Manajer puncak lebih dikenal dengan sebutan Presiden Direktur (*Chief Executive Officer*), sebutan tersebut berbeda-beda untuk perusahaan yang berbeda.

b. Ditinjau dari lingkup kegiatan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya, dibedakan menjadi:

1) Manajer fungsional

Bertanggung jawab hanya atas satu kegiatan organisasi, seperti produksi, penjualan, atau keuangan. Orang dan kegiatan yang dipimpin oleh manajer fungsional dipersatukan oleh kesamaan tugas dan biasanya bawahan dalam perusahaan bertanggung jawab langsung kepada manajer ini. Manajer fungsional mempunyai tanggung jawab pada suatu kegiatan, seperti:

a). Dilihat dari bidang:

- (1). Manajer Produksi
- (2). Manajer Personalia
- (3). Manajer Keuangan
- (4). Manajer Pemasaran
- (5). Manajer Akuntansi

b). Dilihat dari proses:

- (1). Manajer Perencanaan
- (2). Manajer Pengawasan

2). Manajer umum

Merupakan manajer yang membawahi unit yang lebih rumit, misalnya dalam sebuah cabang perusahaan pada bagian operasional yang *independent*, seorang manajer harus bertanggung jawab atas semua kegiatan pada unit itu. Manajer umum mempunyai tanggung jawab lebih dari satu kegiatan fungsional, seperti:

a). Manajer komersial, bertanggung jawab kepada pemasaran dan keuangan.

b). Manajer teknik, bertanggung jawab pada produksi, penelitian, *training* karyawan dan lain-lain.

Dari beberapa tipe manajer yang telah dikemukakan, walaupun terdapat berbagai macam tipe manajer, pada intinya seorang manajer mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan kedudukannya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### 4. Peran Manajer

Seorang manajer tidak hanya melaksanakan bermacam-macam fungsi tetapi mereka juga memainkan berbagai peran. Adapun peran manajer adalah sebagai berikut (Mintzberg dalam Robbins, 1997: 11).

Tabel 1.1  
Sumber: Robbin, 1999:11  
*Mintzberg's managerial roles*

<b>Role</b>	<b>Description</b>	<b>Identifiable Activities</b>
<i>Interpersonal</i>		
<i>Figurehead</i>	<i>Symbolic head; obliged to perform a number of routine duties of a legal or social nature.</i>	<i>Greeting visitors; signing legal documents.</i>
<i>Leader</i>	<i>Responsible for the motivation and activation of subordinates; responsible for staffing, training, and associated duties.</i>	<i>Performing virtually all activities that involve subordinates.</i>
<i>Liaison</i>	<i>Maintains self-developed network of outside contacts and informers who provide favours and information.</i>	<i>Acknowledging mail; doing external board work; performing other activities that involve outsiders.</i>
<i>Informational</i>		
<i>Monitor</i>	<i>Seeks and receives wide variety</i>	<i>Reading periodicals and</i>

	<i>of special information (much of it current) to develop thorough understanding of organization and environment; emerges as nerve centre of internal and external information about the organization.</i>	<i>reports; maintaining personal contacts.</i>
<i>Disseminator</i>	<i>Transmits information received from outsiders or from other subordinates to members of the organization-some information is factual, some involves interpretation and integration of diverse value positions of organizational influencers.</i>	<i>Holding informative meetings; making phone calls to relay information.</i>
<i>Spokesperson</i>	<i>Transmits information to outsiders on organization plan's, policies, actions, results etc.; serves as expert on organization's industry.</i>	<i>Holding board meetings; giving information to the media.</i>
<i>Decisional</i>		
<i>Entrepreneur</i>	<i>Searches organization and its environment for opportunities and initiates "improvement project" to bring about change; supervises design of certain projects as well.</i>	<i>Organizing strategy and review sessions to develop new programs.</i>
<i>Disturbance handler</i>	<i>Responsible for corrective action when organization faces important, unexpected disturbances.</i>	<i>Organizing strategy and review sessions that involve disturbances and crises.</i>
<i>Resource allocator</i>	<i>Responsible for the allocation of organizational resources of all kinds-in effect, the making of approval of all significant organizational decisions.</i>	<i>Scheduling; requesting authorization; performing any activity that involves budgeting and the programming of subordinates work.</i>
<i>Negotiator</i>	<i>Responsible for representing the organization at major negotiations.</i>	<i>Participating in union contract negotiations.</i>

Dari peran manajer yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg tersebut, maka kesimpulannya yaitu terdapat 3 (tiga) peran manajer yang dijabarkan oleh Mintzberg menjadi 10 (sepuluh) peran antara lain sebagai berikut:

1. Peran hubungan antar pribadi (*interpersonal role*):

- a. Peran sebagai tokoh (*figurehead*): Sebagai tokoh, seorang manajer seringkali berperan dengan melakukan tugas-tugas seremonial seperti menghadiri undangan dan menyambut tamu. Seorang manajer harus menjalankan sejumlah tugas rutin resmi atau yang bersifat sosial.
- b. Peran sebagai pemimpin (*leader*): Seorang manajer bertanggung jawab untuk memotivasi dan menggerakkan unit-unit dibawahnya, bertanggung jawab dalam penempatan, pelatihan, dan mensosialisasikan tugas-tugas kepada karyawan.
- c. Peran sebagai penghubung (*liaison*): Sebagai penghubung, manajer melakukan hubungan dengan orang-orang yang bukan bawahan atau atasan diluar organisasinya dan memelihara perkembangan komunikasi dengan pihak diluar organisasi dan penyedia informasi.

2. Peran informasional (*informational role*):

- a. Peran sebagai pengawas (*monitor*): Menyerap informasi untuk mengembangkan organisasi dan lingkungannya dengan seksama serta sebagai pusat informasi internal dan eksternal organisasi.

- b. Peran sebagai penyebar informasi (*disseminator*): Menyalurkan informasi yang diterima dari pihak luar atau dari unit yang lain kepada seluruh anggota organisasi.
  - c. Peran sebagai juru bicara (*spokesperson*): Menyampaikan dan menjabarkan informasi kepada pihak di luar unit bahkan di luar organisasi mengenai rencana organisasi, kebijakan, langkah-langkah, hasil, dan sebagainya.
3. Peran pengambil keputusan (*decisional role*):
- a. Peran sebagai pengusaha (*entrepreneur*): Memanfaatkan peluang organisasi untuk berinisiatif menciptakan rencana pengembangan guna membawa organisasi pada suatu perubahan yang lebih baik, dan mengawasi rencana-rencana tersebut agar berjalan dengan baik.
  - b. Peran sebagai pereda gangguan (*disturbance handlers*): Bertanggung jawab untuk mereda gangguan, menyelesaikan masalah, dan melakukan tindakan perbaikan pada saat organisasi mengalami gangguan yang tidak diinginkan dan tidak diprediksikan sebelumnya agar tidak terjadi masalah yang lebih rumit.
  - c. Peran sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocators*): Bertanggung jawab untuk mengalokasikan semua jenis sumber daya organisasi berdasarkan persetujuan semua keputusan organisasi.

- d. Peran sebagai perunding (*negotiator*): Manajer melakukan negosiasi dengan pihak luar untuk meningkatkan keuntungan unitnya, bahkan organisasinya. Misalnya manajer produksi melakukan perundingan dengan pemasok.

## 5. Keterampilan Manajer

Ada tiga jenis dasar keterampilan yang diperlukan oleh semua manajer adalah sebagai berikut (Umar, 2000:30):

- a. Keterampilan Teknis  
Adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik suatu bidang yang khusus. Manajer membutuhkan keterampilan teknis yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Keterampilan Manusiawi  
Adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain, dan mendorong orang lain, baik sebagai perorangan maupun kelompok. Manajer perlu memiliki keterampilan hubungan manusia ini agar dapat bekerjasama dengan anggota organisasi lainnya dan memimpin kelompok kerjanya sendiri.
- c. Keterampilan Konseptual  
Adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi secara keseluruhan dan memahami bahwa bagian-bagian organisasi saling tergantung satu sama lain. Disamping itu juga mencakup kemampuan manajer untuk memahami bagaimana perubahan pada satu bagian dapat mempengaruhi keseluruhan organisasi. Manajer memerlukan keterampilan konseptual yang cukup untuk mengenali bagaimana bermacam-macam faktor dalam suatu keadaan berkaitan satu sama lain, sehingga tindakan yang diambilnya akan ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan.



## 6. Kemampuan dan Keberhasilan Manajer

Keberhasilan seorang manajer menurut (Winardi, 1990:94) dapat dikualifikasikan sebagai berikut:

- a. Menginspirasi kepercayaan kepada orang-orang  
Untuk menjadi seorang pemimpin harus mendapatkan kepercayaan orang-orang yang akan dipimpin.
- b. Persistensi (tekad bulat) untuk mencapai tujuan  
Seorang manajer harus percaya dan yakin seratus persen tentang keinginan yang akan dicapai olehnya.
- c. Kemampuan untuk berkomunikasi tanpa menimbulkan kesalahpahaman
- d. Kesiediaan untuk mendengar secara reseptif  
Sifat ini seringkali membedakan seorang manajer dengan seorang komandan.
- e. Perhatian jujur terhadap manusia  
Seorang manajer harus mempunyai perhatian jujur dalam kesejahteraan orang-orang dibawah kepemimpinannya, perhatian semacam ini tidak dapat dibuat-buat.
- f. Memahami manusia dan reaksi mereka  
Seorang manajer harus memahami manusia dan mengetahui mengapa mereka bertindak dengan cara tertentu (manusia sebagai individu dan manusia sebagai kelompok).
- g. Obyektifitas  
Seorang manajer harus hati-hati dan bersikap obyektif dan jangan membiarkan sentimen pihak lain mempengaruhi perasaannya sendiri.
- h. Kejujuran  
Seorang manajer harus jujur, ia dapat membiarkan orang-orang bertanya tentang apa yang difikirkannya.

Kualifikasi tersebut merupakan kepentingan manajemen dan dewasa ini hal tersebut merupakan suatu keharusan pada semua tingkat dalam *team* manajemen. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa nilai seorang manajer bukanlah tergantung pada hasil produksi kerja

pribadinya, akan tetapi pada hasil yang dapat dicapainya dari orang-orang yang dipimpinnya.

Dari beberapa kualifikasi yang harus dimiliki seorang manajer tersebut harus dapat ditunjukkan bahwa untuk menumbuhkan kepercayaan, seorang manajer perlu kualitas tertentu seperti pengetahuan yang kompleks tentang alat-alat teknis dan proses dengan para bawahannya bekerja sehingga dengan demikian manajer dapat mengajarkan dan mengembangkan mereka dalam penggunaannya. Seorang manajer harus memiliki persistensi dan kemauan untuk mencari metode-metode guna mencapai tujuan dan mencoba metode yang satu dan yang lain apabila perlu sampai dicapainya metode yang paling tepat.

Untuk mencapai keberhasilan dalam mengelola suatu organisasi, seorang manajer perlu memperhatikan keahlian bagi dirinya, sumber keahlian manajer akan dapat meningkatkan kualitas kinerja manajemen. Khususnya pendidikan yang terkait secara langsung dan tidak langsung sangat besar pengaruhnya bagi keberhasilan pihak manajemen.

Berbagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer mulai dari perumusan kebijaksanaan, pengambilan keputusan, perencanaan, penyusunan program kerja, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian dan pengawasan sampai penilaian mengandung hal-hal yang sukar dinilai

secara rasional dan obyektif. Baik tidaknya hasil pekerjaan tidak dapat dikaitkan dengan pendapat berbagai pihak yang dipengaruhi oleh tindakan manajer tersebut.

Hal ini berarti bahwa dalam menentukan kriteria keberhasilan manajerial, ada hal-hal yang sifatnya kualitatif dan subyektif yang harus diperhatikan.

Beberapa kriteria keberhasilan seorang manajer dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut (Amirullah dan Hanafi, 2001:11):

a. Visi

Adalah cara pandang seseorang tentang masa depan diri dan organisasi. Dengan visi yang jelas manajer akan lebih termotivasi untuk bekerja dan menggapai apa saja yang diinginkan.

b. Pengalaman

Pepatah yang terkenal mengatakan “Pengalaman merupakan guru terbaik menuju keberhasilan”, banyak pengusaha kecil yang berhasil tanpa mengenyam pendidikan formal terlebih dahulu. Kebanyakan mereka bekerja dengan didasari oleh kebiasaan masa lalu dan mengandalkan intuitif dalam melihat masa depan, pengalaman masa lalu sangatlah bermanfaat untuk digunakan sebagai pijakan masa depan.

c. Pendidikan

Sekalipun pengalaman dapat digunakan sebagai acuan tindakan masa mendatang, latar belakang pendidikan juga ikut memberikan sumbangan terhadap keberhasilan seorang manajer, metode-metode baru dalam memecahkan berbagai persoalan organisasi hanya dilakukan dengan mengikuti pendidikan formal. Pendidikan formal tidak hanya menghasilkan gelar tetapi lebih dari itu.

d. Etika

Kemampuan manajerial yang didukung oleh latar belakang dari pengalaman saja tidaklah cukup, manajer yang sukses perlu mengembangkan cara-cara untuk menciptakan keharmonisan dalam suatu organisasi. Setiap tindakan yang dilakukan oleh manajer akan

berdampak terhadap lingkungan organisasi, oleh sebab itu etika dalam berorganisasi harus terus ditegakkan.

e. Pola pikir global

Organisasi yang ingin bekerja dengan skala global harus memiliki kemampuan dan keterampilan global pula, saat ini para manajer tidak hanya berhadapan dengan satu atau dua negara saja, akan tetapi menghadapi kelompok dunia baik ekonomi maupun politik. Batasan-batasan dunia yang semakin tipis menuntut seseorang mencermati perkembangan dunia.

Dari beberapa indikator kriteria keberhasilan seorang manajer diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa seorang manajer yang berhasil adalah yang mempunyai visi yang jelas sesuai dengan tujuan perusahaan dan mempunyai banyak pengalaman di bidangnya, serta didukung oleh latar belakang pendidikan, etika yang baik, dan pola pikir global.

## C. Kinerja

### 1. Definisi Kinerja

Untuk menunjang tujuan strategik organisasi, mendefinisikan kinerja dengan benar merupakan sesuatu yang harus dilakukan. Dengan definisi kinerja yang benar, maka salah satu komponen yang sangat penting dari manajemen kinerja yaitu penetapan sasaran yang jelas bagi masing-masing karyawan akan dapat ditentukan dengan baik.

Kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja, atau penampilan kerja (L.A.N, 1992:3).

Definisi kinerja karyawan adalah “Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu, lazimnya per jam” (Kusriyanto, 1991:3). Selain itu pengertian kinerja (*performance*) adalah “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999:2). “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2000:67).

Dari beberapa definisi kinerja tersebut, kesimpulannya yaitu kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja harus dipahami secara luas, karena dapat dilakukan melalui berbagai cara sehingga akan dijumpai beraneka macam kinerja. Kuncinya adalah dengan melakukan pengukuran kinerja, maka akan diperoleh beberapa informasi yang dapat digunakan untuk koreksi kinerja pada suatu periode waktu.

“Kinerja setiap unit kerja harus diukur dengan metode statistik, khususnya tentang mutu suatu produksi. Para manajer harus menerima tanggung jawab atas kinerja bawahannya. Bila bawahan berkinerja buruk, jangan sekedar menyalahkan bawahan saja. Oleh karena itu para manajer harus memonitor setiap bawahannya berdasarkan kendali secara statistik” (Prawirosentono, 1999: 193).

Disamping itu dikemukakan juga bahwa “Pengukuran kinerja dilakukan pada akhir kurun waktu (periode) yang ditetapkan, yakni pada saat melakukan penilaian yang merupakan perbandingan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Sasaran tersebut harus diteliti satu-persatu, mana yang telah dicapai sepenuhnya, mana yang diatas standar (*target*), dan mana yang dibawah target” (Ruky, 2004:158).

Dari penjelasan yang telah diuraikan mengenai pengukuran kinerja tersebut, maka kesimpulannya adalah seorang manajer harus selalu memonitor para bawahannya untuk mengetahui kinerja mereka apakah telah sesuai dengan sasaran yang diharapkan atau belum, dan pengendalian ini dapat dilakukan untuk mengukur kinerja karyawan pada akhir periode waktu.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dirumuskan sebagai berikut (Mangkunegara, 2000:67):

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Penjelasan:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted*, dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap

situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

#### 4. Kinerja Karyawan Individual

Pada sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional secara signifikan.

Sehubungan dengan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, manajer dituntut untuk mengembangkan dan mengevaluasi kinerja para karyawan agar mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja.

Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurakan, dan dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini adalah sebagai berikut (Mathis, 2006:113):

Kinerja (*Performance / P*) = Kemampuan (*Ability / A*) x Usaha (*Effort / E*)  
x Dukungan (*Support / S*).



Gambar 1

**Komponen kinerja individual**

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada. Motivasi individual sering kali merupakan salah satu faktor yang tidak ada. Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.

Orang biasanya bertindak karena satu alasan yaitu untuk mencapai tujuan. Jadi, motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata-kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan semuanya serupa dengan motif, yang merupakan asal dari kata motivasi. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan Sumber Daya Manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi.

#### **5. Standar Pengukuran Kinerja**

Kinerja yang diukur adalah kinerja orang-orang yang ada dalam organisasi (Prawirosentono, 1999:186). Pada awalnya pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur kinerja seluruh organisasi, kemudian unit-unit organisasi yang mendukungnya, dan akhirnya pengukuran juga pada kinerja orang-orang yang ada didalamnya.

Dalam pengukuran kinerja terdapat aspek-aspek standar kinerja antara lain sebagai berikut (Mangkunegara, 2005:17):

- a. Aspek kuantitatif:
  - 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
  - 2) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
  - 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
  - 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
- b. Aspek kualitatif:
  - 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
  - 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja
  - 3) Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan

4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen)

## 6. Tujuan Penilaian Kinerja

Standar kinerja dapat dibandingkan dengan apa yang diharapkan dilakukan seseorang dengan apa yang sesungguhnya dikerjakan, seorang *supervisor* dapat menentukan *level* kinerja karyawan. Mengembangkan standar kinerja yang jelas dan realistis dapat mengurangi *problem* komunikasi dalam umpan balik penilaian kinerja antara manajer, *supervisor*, dan karyawan.

Tujuan dari penilaian atau evaluasi kinerja adalah sebagai berikut dikemukakan oleh (Sunyoto dalam Mangkunegara 2005:10):

- a. Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang dulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan atau aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau kepada pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Setiap fungsi dari penilaian adalah penting. Pentingnya masing-masing fungsi ini tergantung pada perspektif yang diterapkan. Sebagian dari fungsi ini sangat berhubungan dengan keputusan manajemen personalia. Akan tetapi

kepentingan tersebut berada didalam perilaku organisasi. Kesimpulannya, penilaian kinerja didasarkan perannya sebagai faktor penentu alokasi penghargaan.

Sedangkan secara ringkas tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menentukan dasar upah.
- b. Dapat menentukan jenjang karir.
- c. Dapat dipakai sebagai dasar promosi, mutasi, rotasi, demosi, bahkan juga dapat dilakukan untuk pemberhentian hubungan kerja.
- d. Sebagai dasar pemberian semangat kerja bagi karyawan.

Bentuk penilaian dapat bersifat terbuka dan tertutup, bila terbuka penilaian dapat diketahui oleh kedua belah pihak sedangkan penilaian tertutup merupakan penilaian yang hanya diketahui oleh penilai saja. Kesulitan dalam penilaian yang disebabkan karena standar penilaian biasanya dilakukan oleh manajemen, dimana dalam menentukan sasaran atau *target* sebelum keduanya melakukan aktivitas terlebih dahulu disepakati mengenai sasaran apa yang perlu diketahui sama-sama baik oleh penilai maupun yang dinilai.

#### **D. Peran Manajer dalam Meningkatkan Kinerja**

Teori tentang peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan dikemukakan sebagai berikut (William dan Davis, 1996: 24):

*The central challenge facing society is the continued improvement of our organizations, both private and public. The purpose of HR management is to improve the contribution made by people to organizations.*

*To carry out this role, managers and HR departments need to satisfy multiple and sometimes conflicting, objectives. Societal, organizational, functional, and personal objectives must be met, but only in a way that is appropriate to the organization being served. These objectives are achieved through a variety of HR activities designed to obtain, maintain, utilize, evaluate, and retain an effective workforce. These activities are the responsibility of all managers in the organization, even though many of them may be delegated to specialists in the HR department.*

*HR activities can be viewed as a system of interrelated actions. Each activity affects other activities directly or indirectly. Managers and HR specialists view information and human resources as the primary inputs. They transform these inputs through various activities to produce results that help the organization meet its goals and increase its productivity. Ideally, managers and HR experts undertake this role proactively.*

Teori tersebut menjelaskan bahwa tantangan utama yang harus dihadapi masyarakat adalah peningkatan organisasi yang berkesinambungan, baik organisasi swasta maupun pemerintah. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi yang diberikan anggota kepada organisasi.

Untuk menjalankan peran ini, para manajer dan departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk memberikan kepuasan ganda dan kadang-kadang harus bertentangan dengan tujuan. Kepentingan masyarakat, organisasi, fungsional, dan tujuan pribadi harus ada titik temu, tetapi hanya dengan satu cara yang tepat dan telah ditentukan bagi organisasi. Tujuan-tujuan ini dicapai melalui berbagai macam aktivitas sumber daya manusia yang telah ditetapkan

untuk mendapatkan, memelihara, menggunakan, mengevaluasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Aktivitas-aktivitas ini adalah tanggung jawab semua manajer di dalam organisasi, bahkan banyak diantara mereka yang mendelegasikan kepada bagian khusus atau ahli pada departemen sumber daya manusia.

Aktivitas sumber daya manusia dapat dipandang sebagai suatu sistem yang merupakan tindakan yang saling berhubungan. Setiap aktivitas saling mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Para manajer dan bagian sumber daya manusia memandang informasi dan sumber daya manusia sebagai *input* utama. Mereka mentransformasikan *input* ini melalui berbagai macam aktivitas untuk memperoleh hasil yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan dan meningkatkan produktivitasnya. Secara teori, para manajer dan para ahli sumber daya manusia menjalankan peran ini dengan proaktif.

Dengan adanya pernyataan tersebut, maka kesimpulannya yaitu bahwa seorang manajer mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah “Cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara yang masuk akal sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Sistematis artinya proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah yang bersifat logis (Sugiyono, 2001:1).

Dari definisi tersebut, maka kesimpulannya metode penelitian diperlukan dalam suatu penelitian ilmiah karena dengan menggunakan metode yang sesuai dengan permasalahan, akan mampu menemukan data yang relevan dan kebenarannya dapat dipercaya. Metode penelitian akan menuntun peneliti tentang urutan-urutan bagaimana penelitian dilakukan serta merupakan pedoman dalam hal pengumpulan data maupun dalam melakukan penelitian tersebut.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dijelaskan, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yaitu prosedur penelitian yang tidak menggunakan model matematik, model statistik, dan ekonomik atau model-model tertentu lainnya (Hasan, 2002:98).

### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ilmiah ini menggunakan metode penelitian kualitatif sedangkan jenis penelitiannya adalah jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian deskriptif adalah “Suatu metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka”. Sedangkan tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk “Membuat deskripsi gambaran atau lukisan secara sistematis faktual dan akurat akan fakta-fakta, sifat-sifat mengenai fenomena yang diselidiki” (Nazir, 1999:64).

Jadi dalam penelitian ini penulis berupaya memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat tentang kondisi yang ada pada lokasi penelitian mengenai objek yang diteliti, dimana dikemukakan juga fakta yang berhubungan dengan kondisi tersebut dan berdasarkan fakta-fakta yang ada akan diambil suatu kesimpulan.

### **B. Fokus Penelitian**

Adanya fokus penelitian bertujuan untuk menentukan batasan penelitian agar objek yang diteliti tidak terlalu luas dan untuk memudahkan peneliti dalam mengetahui dengan pasti data yang akan dikumpulkan dan dianalisis sehubungan dengan penelitian yang dilakukan.



“Fokus pada dasarnya adalah masalah yang bersumber dari pengalaman peneliti atau pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah atau kepustakaan lainnya” (Hasan, 2002:65).

Jadi dapat disimpulkan bahwa fokus penelitian mengemukakan tentang penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ilmiah ini adalah sebagai berikut:

1. Peran manajer:

a. Peran hubungan antar pribadi (*interpersonal roles*)

- 1) Melaksanakan tugas rutin dan simbolis
- 2) Memberikan motivasi, pelatihan, penempatan, dan mensosialisasikan tugas-tugas karyawan
- 3) Memelihara dan mengembangkan jaringan dengan pihak luar terutama penyedia informasi

b. Peran informasional (*informational roles*)

- 1) Menyerap segala bentuk informasi
- 2) Menyampaikan informasi dari pihak luar kepada anggota organisasi
- 3) Menjabarkan rencana kegiatan dan kebijakan-kebijakan organisasi kepada pihak di luar organisasi

c. Peran pengambilan keputusan (*decisional roles*)

- 1) Menggunakan peluang untuk menciptakan inisiatif baru guna mengembangkan organisasi
- 2) Mereda gangguan, menyelesaikan permasalahan, dan melakukan tindakan perbaikan
- 3) Pengalokasian sumber daya organisasi dengan tepat
- 4) Mengadakan negosiasi dengan pihak di luar organisasi

2. Kinerja:

a. Aspek kuantitatif:

- 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
- 2) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

b. Aspek kualitatif:

- 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja
- 3) Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan
- 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen)

### C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dan keadaan dimana peneliti diharapkan dapat menangkap keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti dalam rangka memperoleh data. Agar data yang diperoleh tersebut akurat, maka peneliti memilih sekaligus menetapkan waktu dan tempat serta suasana yang memungkinkan dalam upaya menggali keterangan atau data yang dibutuhkan, dengan pertimbangan agar dapat memperoleh kemudahan dalam pengambilan data sesuai dengan tema penelitian.

Lokasi penelitian ini ditetapkan pada PT. BPR GUNUNG RINGGIT Jl. Raya Dinoyo 163 A Malang, karena selain lokasi penelitian ini mudah dijangkau, juga memenuhi syarat untuk diteliti, misalnya tersedianya data-data dan objek penelitian.

### D. Sumber Data

Sumber data adalah “Subyek darimana data diperoleh, sumber data yang dimaksud adalah satu organisasi atau lebih yang dipilih untuk menjadi narasumber atau responden dan sebagai informan dari peristiwa yang terjadi” (Arikunto, 1998:14). Dalam penelitian ini data yang akan diperoleh berdasarkan sumbernya dapat diklasifikasikan menjadi data primer dan data skunder.

### 1. Data Primer

Definisi data primer adalah “Data yang langsung dikumpulkan di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya” (Hasan, 2002:82).

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis kepada kepala bagian personalia PT. BPR Gunung Ringgit Malang merupakan data primer dalam penelitian ini.

### 2. Data Sekunder

Pengertian data sekunder adalah “Data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen, dimana peneliti tidak banyak dapat berbuat untuk menjamin mutu dan peneliti harus menurut apa adanya” (Hasan, 2002:82).

Dalam penelitian ini meliputi sejarah PT. BPR Gunung Ringgit, data karyawan, struktur organisasi, dan data-data yang berhubungan erat dengan peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **E. Pengumpulan Data**

Data adalah hasil pengamatan langsung terhadap perilaku manusia dimana peneliti secara partisipatif berada dalam kelompok orang-orang yang diselidikinya. Untuk mengumpulkan data dan keterangan yang diperlukan, maka penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

### 1. Observasi

Peneliti melakukan observasi pada lokasi penelitian yang bertujuan untuk mengamati secara langsung bagaimana peran seorang manajer dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

### 2. Wawancara (*Interview*)

Merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan tanya jawab langsung dengan responden yang mempunyai hubungan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ilmiah ini, peneliti melakukan wawancara dengan manajer personalia dan beberapa karyawan tentang permasalahan dan fokus penelitian yang telah dijelaskan.

### 3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dokumentasi maksudnya adalah mengadakan pencatatan dari dokumen-dokumen tertentu yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Beberapa dokumen yang diperoleh peneliti dalam penelitian ilmiah ini, adalah sebagai berikut:

- a. Sejarah PT. BPR Gunung Ringgit Malang
- b. Struktur organisasi
- c. Data karyawan
- d. Data-data yang berhubungan erat dengan masalah yang akan dianalisis dalam penelitian ini

## F. Instrumen Penelitian

Untuk mendukung atau membantu peneliti dalam melakukan pengumpulan data digunakan beberapa instrumen penelitian. “Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga kegiatan penelitian dapat berjalan sistematis dan lancar” (Arikunto, 1998:137).

Adapun instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ilmiah ini ditunjang dengan alat-alat antara lain seperti alat-alat tulis, *file note*, dan pertanyaan yang disusun secara sistematis yang akan diajukan kepada manajer dan karyawan PT. BPR Gunung Ringgit Malang sebagai narasumber atau responden mengenai permasalahan penelitian (*interview guide*).

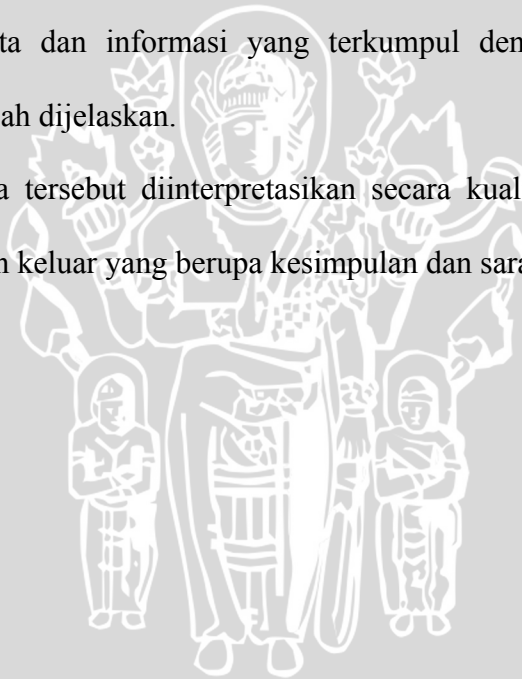
## G. Analisis Data

Analisa data adalah suatu proses untuk mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola kategori dan satuan urutan dasar (Moleong diterjemahkan oleh Hasan, 2002:97).

Dalam penelitian ilmiah ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif, selanjutnya menggunakan pemikiran logis untuk menggambarkan dan menjelaskan tentang keadaan yang sebenarnya, kemudian menarik suatu kesimpulan sehingga dapat diperoleh penyelesaian masalah yang tepat.

Dengan demikian, maka peneliti dapat melakukan proses analisis secara terstruktur melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data dan informasi yang relevan.
2. Memeriksa kembali data-data dan informasi-informasi yang telah dikumpulkan tersebut (*editing*).
3. Mengelompokkan data dan informasi ke dalam kelompok dan kategori tertentu menurut keperluan.
4. Menganalisis data dan informasi yang terkumpul dengan mengacu pada referensi yang telah dijelaskan.
5. Lebih lanjut data tersebut diinterpretasikan secara kualitatif, guna mencari jawaban dan jalan keluar yang berupa kesimpulan dan saran.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah PT. BPR Gunung Ringgit

PT. Bank Pasar Gunung Ringgit pada awal mulanya berbentuk Koperasi Serba Guna Gotong Royong (KOSGORO) yang berkedudukan di Jl. Raya Dinoyo No. 163-A Malang. Gagasan ini timbul pada tahun 1968, setelah mendapat rekomendasi dari pimpinan KOSGORO wilayah Malang (almarhum Bapak Heriyudi, sebagai kader KOSGORO). Saat itu di Kodya Malang terdapat 8 (delapan) koperasi KOSGORO yang salah satunya bertempat di Jl. Raya Dinoyo 163-A Malang dengan sebutan KOSGORO Unit IV.

Diawali surat keputusan Direktur Cabang Unit Bank Pasar KOSGORO Malang No. 004/VIII-012/KPTS.1 tanggal 23 Juni 1969 yang isinya menetapkan bahwa kantor perwakilan unit Bank Pasar KOSGORO Malang IV disetujui untuk dibuka dengan pimpinan Bapak I.H. Soeharto dan sebagai wakil pimpinan adalah Bapak Abdul Choliq Ahmad. Pada waktu itu terkumpul modal sebesar Rp. 60.000,00 (enam puluh ribu rupiah).



Tanggal 9 Februari 1971, Direksi Bank Indonesia di Jakarta mengeluarkan surat Nomor 3/140/UPPB/PPTR yang ditujukan kepada pimpinan pusat kolektif KOSGORO di Jakarta, yang intinya menginstruksikan agar Bank Pasar-Bank Pasar KOSGORO berbadan hukum sendiri-sendiri sesuai dengan wilayah masing-masing. Atas segala pertimbangan dan kebijaksanaan, maka oleh Bapak I.H Soeharto, Bapak Abdul Choliq Ahmad bersama dengan pihak yang terkait menetapkan serta mengaktakan berdirinya Perseroan Terbatas Bank Pasar Gunung Ringgit (d/a bernama Bank Pasar KOSGORO Malang IV) dengan Akta Notaris Stefanus Sindhunata di Surabaya.

Tepatnya pada tanggal 19 Mei 1972 diperoleh ijin prinsip dari Menteri Keuangan Republik Indonesia dengan Nomor 19/DDK/II/5/1972. Sejak saat itu “Bank Pasar KOSGORO Malang IV” resmi mengadakan kegiatan dengan berbadan hukum Perseroan Terbatas Bank Pasar Gunung Ringgit.

## **2. Lokasi Perusahaan**

PT. BPR Gunung Ringgit terletak di Jl. Raya Dinoyo No. 163-A Malang. Lokasi ini berdekatan dengan pasar Dinoyo yang selalu ramai setiap hari dan sasarannya adalah para pedagang maupun pembeli yang ada disekitarnya. Disamping itu lokasi ini juga berada didekat Rumah Sakit Islam

Malang. Disekitarnya juga terdapat beberapa kampus, seperti kampus Universitas Brawijaya, Universitas Islam Malang, Universitas Muhammadiyah, dan kampus Universitas Gajayana yang dapat memberikan kemudahan bagi mahasiswa untuk menabung.

Selain lokasinya yang berada didekat pusat keramaian, adanya jalur transportasi yang menuju terminal Landungsari dan merupakan jalur menuju kota Batu, menjadikan peluang besar bagi PT. BPR Gunung Ringgit untuk mengembangkan usahanya dalam menarik *customer*.

Dengan demikian karena lokasi yang sangat strategis ini, maka perusahaan akan memberikan kontribusi kemudahan bagi masyarakat di sekitar sehingga lebih mudah dalam bersaing untuk mendapatkan pangsa pasarnya.

### **3. Visi dan Misi PT. BPR Gunung Ringgit**

#### **a. Visi**

Adapun visi dari PT. BPR Gunung Ringgit adalah sebagai berikut:

- 1) Ikut serta dalam program pemerintah untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat pedesaan dan perkotaan.

- 2) Menjalankan semua usaha dan kegiatan atau aktivitas yang telah dijalankan oleh Bank Pasar KOSGORO di Malang, antara lain menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk deposito (simpanan berjangka) dan tabungan serta disalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit.
- 3) Mengembangkan filosofi bahwa Bank Pasar adalah *Agent of Development*.
- 4) Membendung laju pertumbuhan “rentenir”, “ijon”, dan atau usaha-usaha lain yang pada prakteknya menyamai “rentenir” dalam memungut bunga pinjaman.
- 5) Mengarahkan masyarakat kecil atau pedesaan menuju *Bank Minded*.
- 6) Merangsang pertumbuhan pendapatan, khususnya usaha sektor informal, wanita yang kurang beruntung hingga lebih produktif dan memiliki akses yang luas serta masyarakat ekonomi lemah pada umumnya.

b. Misi

Terkait dengan misi, sampai saat ini PT. BPR Gunung Ringgit masih terus berupaya untuk mengembangkan usahanya bersama pengusaha dan masyarakat dari lapisan ekonomi lemah, dengan menjalin kerjasama sebagaimana lazimnya, serta tetap berpegang pada azas pengabdian, kerakyatan, dan solidaritas.

Untuk meningkatkan pelayanan khususnya pada kalangan usaha kecil, ibu-ibu di pasar (melijo) maupun pedesaan, 6 (enam) Kantor Kas Pembantu (KKP) yang berkedudukan di wilayah Kotamadya dan Kabupaten Malang merupakan tulang punggung yang mempunyai sasaran masing-masing.

#### **4. Badan Hukum**

PT. BPR Gunung Ringgit mempunyai Badan Hukum berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dengan akta notaris Stefanus Shindunata, SH No. 35/X/1971 yang diperbaharui dengan akta notaris Titik Soeryati Soekesi, SH No. 02 tanggal 04 Mei 1998 dan diperbaiki dengan akta No. 05 tanggal 06 Maret 2000.

Sejak tanggal 15 September 2000, PT. Bank Pasar Gunung Ringgit telah dirubah namanya menjadi PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Gunung Ringgit, sesuai dengan keputusan Menteri Hukum dan Perundang-Undangan Republik Indonesia No. C-20887 HT.01.04 Tahun 2000.

Untuk masing-masing Kantor Kas Pembantu (KKP) mempunyai ijin sebagai berikut:

a. Di Wilayah Kotamadya Malang:

- 1) Jl. Terusan Ijen, sasaran pasar Bareng dan sekitarnya, ijin Nomor R.487-WAS/1980 tanggal 15 Juli 1980.
- 2) Jl. Ade Irma Suryani, sasaran pasar Besar Malang dan sekitarnya, ijin Nomor B.69-KUM/BPR/1986 tanggal 31 Januari 1986.
- 3) Jl. Ranu Grati, sasaran pasar Bunul, pasar Klojen, dan sekitarnya ijin Nomor B.1327-WAS/1980 tanggal 21 Nopember 1980.

b. Di Wilayah Kabupaten Malang:

- 1) Jl. Raya Pujon, sasaran wilayah kecamatan Pujon dan sekitarnya, ijin Nomor B. 2021-WAS/1981 tanggal 15 Desember 1981.
- 2) Jl. Panglima Sudirman kecamatan Karang Ploso, ijin Nomor B.1327-WAS/1980 tanggal 21 Nopember 1980.
- 3) Jl. Kawi Kepanjen, sasaran wilayah kecamatan Kepanjen dan sekitarnya, ijin Nomor B.131-WAS/1981 tanggal 23 Januari 1981.

## 5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Setiap organisasi selalu mempunyai suatu sistem organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik.

Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, maka akan dapat ditentukan pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

Adapun struktur organisasi pada PT. BPR Gunung Ringgit adalah sebagai berikut dapat dilihat pada lampiran gambar.

Berdasarkan struktur organisasi yang ada pada PT. BPR Gunung Ringgit, maka diuraikan mengenai *Job Description* dari masing-masing bagian sebagai berikut:

a. RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)

Tugas RUPS adalah melakukan rapat minimal 1 (satu) tahun sekali dengan agenda yang disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan setiap adanya perubahan anggaran dasar perusahaan dan melakukan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham (RULBPS). Adapun wewenang RUPS adalah sebagai berikut:

- 1) Berhak mengangkat dan memberhentikan Komisaris dan Direksi
- 2) Berhak memanggil dan meminta pertanggungjawaban Komisaris dan Direksi dalam kapasitas masing-masing

b. Dewan Komisaris

Tugas Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan pengawasan pelaksanaan pengelolaan Bank

- 2) Bersama-sama Direksi menyusun rencana kerja
- 3) Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana kerja dan menyusun laporannya kepada Bank Indonesia

Adapun wewenang Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

- 1) Berhak mewakili pemegang saham dalam hal-hal tertentu
- 2) Berhak meminta penjelasan pengelola

c. Direksi

Direktur Utama dan Direktur baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri dengan pertimbangan berjenjang (secara hierarkis) mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

Tugas Direksi yaitu mengkoordinasikan pelaksanaan pengelolaan Bank dalam:

- 1) Mengurus pengorganisasian, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh operasional BPR
- 2) Bertindak atas nama Bank baik keluar maupun kedalam
- 3) Mengkoordinasikan tugas-tugas *marketing*
- 4) Memelihara hubungan sesama BPR

Sedangkan wewenangnya yaitu berhak mewakili BPR baik di dalam maupun di luar Pengadilan tentang segala hal.

d. Sekretaris dan Wakil Sekretaris (Kasi. Sekretaris)

Tugas Sekretaris dan Wakil Sekretaris (Kasi. Sekretaris) yaitu membantu melakukan pekerjaan Kesekretariatan yang meliputi:

- 1) Mengadministrasikan dan mengarsipkan masuk keluarnya jaminan
- 2) Mengadministrasikan biaya perjanjian kredit
- 3) Mengagendakan surat-surat masuk dan keluar
- 4) Membantu menyimpan surat-surat atau dokumen berharga

e. Internal Audit/SPI

Tugas Bagian Internal Audit adalah membantu Direksi dalam:

- 1) Menyusun internal audit program sesuai audit standar
- 2) Mengkoordinasikan kegiatan internal audit dengan pihak terkait
- 3) Mendiskusikan hasil audit dengan unit kerja yang bersangkutan
- 4) Menyusun dan melaporkan hasil audit untuk ditindaklanjuti

f. *Team* ALCO

*Team* ALCO terdiri dari Komisaris, Direksi, Kepala Bagian *Marketing*, Kepala Bagian Operasional, Kepala Bagian SPI, dan pihak atau karyawan lain yang terkait.

Tugas *Team* ALCO adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun dan merencanakan serta mengkaji kebijakan pengelolaan sumber dan penyaluran dana dengan segala implikasinya



- 2) Bersama-sama dengan pihak-pihak terkait memecahkan permasalahan kredit dan pendanaan

g. Kepala Bagian *Marketing*

Tugas Kepala Bagian *Marketing* yaitu membantu Direksi dalam:

- 1) Mengkoordinasikan pengerahan dana dan perkreditan
- 2) Melakukan koordinasi dengan Kepala Bagian Operasional dan pimpinan Kantor Cabang
- 3) Penyusunan laporan keuangan

Sedangkan wewenang Kepala Bagian *Marketing* adalah sebagai berikut:

- 1) Menyetujui pencairan kredit sampai dengan sejumlah Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah)
- 2) Apabila Kepala Bagian Operasional berhalangan, secara otomatis yang bersangkutan dapat digantikan

h. Kepala Bagian Operasional

Tugas Kepala Bagian Operasional adalah membantu Direksi dalam mengkoordinasikan pelaksanaan pengelolaan operasional yang meliputi:

- 1) Kegiatan akuntansi, umum, personalia, dan per-kas-an
- 2) Penyusunan laporan keuangan dan evaluasi rencana kerja

Wewenang Kepala Bagian Operasional adalah sebagai berikut:

- 1) Menyetujui penerimaan dan pembayaran tabungan dengan batasan jumlah tertentu
  - 2) Menyetujui penerimaan dan pembayaran deposito dengan batasan jumlah tertentu
  - 3) Menyusun dan menyampaikan laporan-laporan wajib atau berkala dan laporan lainnya
  - 4) Apabila Kepala Bagian *Marketing* berhalangan yang bersangkutan otomatis menggantikannya
- i. Kepala Seksi Pemberian Kredit

Tugas Kepala Seksi Pemberian Kredit adalah sebagai berikut:

- 1) Terciptanya hasil *survey* dan analisis pemberian kredit yang berdasarkan prinsip kehati-hatian
- 2) Tersusunnya rekomendasi pemberian kredit yang baik
- 3) Terjaganya kualitas kredit dan terciptanya *customer base*

Sedangkan wewenang Kepala Seksi Pemberian Kredit adalah sebagai berikut:

- 1) Mengajukan rekomendasi permohonan kredit calon debitur
- 2) Melakukan pembinaan kepada nasabah, penagihan kepada debitur yang bermasalah

3) Menerima titipan angsuran atau dana-dana lainnya

j. Kepala Seksi *Credit Support*

Tugas Kepala Seksi *Credit Support* adalah sebagai berikut:

- 1) Memeriksa kelengkapan dokumen dan perkreditan
- 2) Meneliti rekening kredit debitur dan keterlambatannya
- 3) Membuat laporan mutasi harian
- 4) Mengatur dan menyusun arsip perkreditan
- 5) Membantu pengerahan dana

k. Staf Kredit Khusus

Tugas Staf Kredit Khusus yaitu menyelesaikan kredit bermasalah dan terciptanya *customer base*.

1. *Credit Officer Retil*

Tugas *Credit Officer Retil* adalah sebagai berikut:

- 1) *Survey* kepada calon debitur, khususnya untuk plafon tertentu dilakukan bersama-sama Kepala Bagian atau Kasi *Marketing*
- 2) Melakukan analisis permohonan kredit calon debitur
- 3) Mengajukan rekomendasi permohonan kredit calon debitur
- 4) Melakukan pengerahan dana dan pembinaan nasabah debitur/kredit

Adapun wewenang *Credit Officer Retil* adalah sebagai berikut:

- 1) Mengajukan rekomendasi permohonan kredit calon debitur

- 2) Melakukan pembinaan kepada nasabah, penagihan kepada debitur yang bermasalah, dan menerima titipan angsuran dan dana-dana lainnya

m. *Credit Officer Unit*

Tugas *Credit Officer Unit* adalah sebagai berikut:

- 1) *Survey* kepada calon debitur, khusus untuk plafon tertentu dilakukan bersama-sama Kepala Bagian *Marketing*
- 2) Melakukan analisis permohonan kredit calon debitur
- 3) Mengajukan rekomendasi permohonan kredit calon debitur
- 4) Melakukan pengerahan dana dan pembinaan nasabah debitur/kreditur

Adapun wewenang *Credit Officer Unit* adalah sebagai berikut:

- 1) Mengajukan rekomendasi permohonan kredit calon debitur
- 2) Melakukan pembinaan kepada nasabah, penagihan kepada debitur yang bermasalah dan menerima angsuran atau dana-dana lainnya
- 3) Menerima titipan angsuran atau dana-dana lainnya

n. Kepala Seksi Akuntansi

Tugas Kepala Seksi Akuntansi adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan pemeriksaan atas keabsahan warkat
- 2) Melakukan pembukuan (eksekusi data)
- 3) Melakukan verifikasi jurnal transaksi harian

4) Melakukan penyusunan laporan keuangan BPR untuk Direksi dan pihak terkait

o. Kepala Seksi Kas

Tugas Kepala Seksi Kas yaitu mengelola, melakukan pembayaran atas penarikan atau penerimaan tunai dan penyetoran tunai serta menyusun laporan kas.

Sedangkan Wewenang Kepala Seksi Kas yaitu mengelola uang kas Bank dan melakukan pembayaran dan penerimaan tunai berdasarkan ketentuan yang berlaku.

p. Kepala Seksi Umum dan Personalia

Tugasnya adalah membantu Kepala Bagian Operasional dalam hal:

- 1) Ke-personalia-an mulai penerimaan sampai dengan pemberhentian karyawan
- 2) Pengadministrasian personalia
- 3) Pengadaan dan pemeliharaan barang, bangunan, dan inventaris serta jasa-jasa penunjang operasional kantor
- 4) Menyusun pengadministrasian barang, inventaris, dan jasa serta laporan-laporan terkait pengadaan dan pemeliharaan

Sedangkan wewenang Kepala Seksi Umum dan Personalia adalah melaksanakan pengadaan barang atau jasa dan memelihara uang muka rutin atau harian.

q. Staf Pengerahan dana

Tugas Staf Pengerahan Dana adalah sebagai berikut:

- 1) *Survey* dan pendekatan kepada calon sumber dana
- 2) Membantu menciptakan produk layanan pelanggan
- 3) Melakukan pembinaan kepada kreditur atau pelanggan
- 4) Melayani pelanggan penabung atau deposan

r. Staf Administrasi Kredit Unit

Tugas Staf Administrasi Kredit Unit adalah membantu Kantor Kas Pembantu dalam:

- 1) Mempersiapkan nota pencairan dan pembayaran kredit
- 2) Meneliti rekening kredit dan keterlambatannya
- 3) Membuat laporan mutasi harian perkreditan KKP
- 4) Mengatur dan menyusun arsip perkreditan
- 5) Membantu pengerahan dana KKP

s. Staf *Credit Support*

Tugas Staf *Credit Support* adalah membantu administrasi kredit dalam:

- 1) Mempersiapkan nota pencairan dan pembayaran kredit
- 2) Meneliti rekening kredit debitur dan keterlambatannya
- 3) Membuat laporan mutasi harian
- 4) Mengatur dan menyusun arsip perkreditan dan membantu pengerahan dana

t. Staf Seksi Akuntansi

Tugas Staf Seksi Akuntansi adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan pemeriksaan atas keabsahan warkat dan data *entry*
- 2) Melakukan verifikasi jurnal transaksi harian
- 3) Melakukan *filing* dokumen transaksi harian
- 4) Membantu penyusunan laporan keuangan

u. Staf Seksi Kas

Tugas Staf Seksi Kas adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola administrasi kas
- 2) Mencatat dan mengadministrasikan penarikan atau penyetoran tabungan
- 3) Mengkompilasi, mengevaluasi, dan menyusun laporan kas

v. Staf Senior Pemimpin Kantor Kas KKP

Tugas-tugasnya adalah membantu Kepala Bagian Operasional dalam:

- 1) Memflat penerimaan angsuran
- 2) Memflat penerimaan dan pembayaran tabungan
- 3) Melakukan penyetoran dan penerimaan kas ke atau dari Kantor Kas Pembantu
- 4) Membantu kegiatan *Marketing* di KKP bersangkutan

Sedangkan wewenang dari Staf Senior Pemimpin Kantor Kas Pusat yaitu menyetujui transaksi kas KKP bersangkutan.

w. Satuan Pengamanan Kantor Pusat (SATPAM)

Tugas-tugas SATPAM adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan pengamanan gedung kantor dan peralatannya
- 2) Memberikan bagian pokok dari pelayanan nasabah
- 3) Melakukan pengontrolan dan pengecekan baik siang maupun malam terutama pada jam-jam rawan
- 4) Melakukan pengawalan uang baik penyetoran maupun pengambilan

Sedangkan wewenang SATPAM yaitu melakukan segala langkah pengamanan yang diperlukan.



x. Pengemudi (*Driver*)

Tugas pengemudi yaitu mengemudikan mobil dinas kantor dan memelihara kebersihan dan kesiapan mobil dinas.

y. Pesuruh (*Office Boy*)

Tugas *Office Boy* yaitu memelihara kebersihan dan kesiapan gedung kantor dan membantu terselenggaranya tugas sekretariat dan pokok.

## 6. Organisasi dan Personalia

Personalia merupakan suatu hal atau bagian yang menyangkut kepegawaian atau tenaga kerja yang ada pada perusahaan atau suatu lembaga yang bertujuan untuk mencapai keuntungan secara optimal. Mengenai personalia dan tenaga kerja pada PT. BPR Gunung Ringgit, berikut ini disajikan jumlah tenaga kerja dan waktu kerja.

### a. Data Pegawai

Mengenai data-data pegawai pada PT. BPR Gunung Ringgit disajikan sebagai berikut:

#### 1) Jumlah Pegawai Menurut Status

Data pegawai menurut status pada PT. BPR Gunung Ringgit dapat dilihat pada table 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1  
Jumlah Pegawai Menurut Status  
Pada PT. BPR Gunung Ringgit

No.	Status Pegawai	$\Sigma$ (Orang)	Prosentase (%)
1	Pegawai Tetap	35	66,04
2	Pegawai Tidak Tetap	12	22,64
3	Calon Pegawai	3	5,66
4	Tenaga Kontrak	3	5,66
	Jumlah	53	100

Sumber: PT. BPR Gunung Ringgit Malang, 2008

Berdasarkan tabel 2.1 diatas, dapat diketahui mengenai status pegawai pada PT. BPR Gunung Ringgit yaitu 35 orang (66,04 %) adalah pegawai tetap, 12 orang (22,64%) sebagai pegawai tidak tetap, sedangkan 3 orang (5,66%) merupakan calon pegawai, dan 3 orang (5,66%) lagi adalah tenaga kontrak.

## 2) Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin

Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin pada PT. BPR Gunung Ringgit disajikan dalam tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2  
Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin  
Pada PT. BPR Gunung Ringgit

No.	Jenis Kelamin	$\Sigma$ (Orang)	Prosentase (%)
1	Laki-laki	40	75,47
2	Perempuan	13	24,53
	Jumlah	53	100

Sumber: PT. BPR Gunung Ringgit Malang, 2008

Berdasarkan tabel 2.2 diatas, dapat diketahui bahwa jumlah pegawai pada PT. BPR Gunung Ringgit, 40 orang (75,47 %) berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 13 orang (24,53%) adalah perempuan.

### 3). Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikannya, jumlah pegawai pada PT.

BPR Gunung Ringgit dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3  
Jumlah Pegawai Menurut Tingkat pendidikan  
Pada PT. BPR Gunung Ringgit

No.	Tingkat Pendidikan	$\Sigma$ (Orang)	Prosentase (%)
1	SLTA/Sederajat	34	64,15
2	Diploma	1	1,89
3	Sarjana S1	18	33,96
	Jumlah	53	100

Sumber: PT. BPR Gunung Ringgit Malang, 2008

Dari tabel 2.3 diatas, dapat diketahui jumlah pegawai pada PT. BPR Gunung Ringgit untuk jenjang pendidikan SLTA/Sederajat terdapat 34 orang (64,15 %), untuk tingkat Diploma 1 orang (1,89 %), dan tingkat Sarjana S1 ada 18 orang (33,96%).

#### 4). Jumlah Pegawai Menurut Masa Kerja

Berdasarkan masa kerjanya, jumlah pegawai pada PT. BPR Gunung Ringgit dapat dilihat pada tabel 2.4 berikut ini:

Tabel 2.4  
Jumlah Pegawai menurut Masa Kerja  
Pada PT. BPR Gunung Ringgit

No.	Masa Kerja	$\Sigma$ (Orang)	Prosentase (%)
1	1-5 tahun	19	35,85
2	6-10 tahun	13	24,53
3	11-15 tahun	10	18,87
4	16-20 tahun	4	7,55
5	21-25 tahun	5	9,43
6	26- $\geq$ 30 tahun	2	3,77
	Jumlah	53	100

Sumber: PT. BPR Gunung Ringgit Malang, 2008

Dari tabel 2.4, diketahui bahwa 19 orang (35,85 %) pegawai mempunyai masa kerja 1-5 tahun, 13 orang (24,53 %) mempunyai masa kerja 6-10 tahun, sedangkan pegawai yang masa kerjanya 11-15 tahun ada 10 orang (18,87 %). Untuk pegawai dengan masa kerja 16-20 tahun berjumlah 4 orang (7,55 %), sedangkan masa kerja 21-25 tahun ada 5 orang (9,43 %), dan pegawai yang masa kerjanya 26- $\geq$ 30 tahun berjumlah 2 orang (3,77 %).

### **b. Jam Kerja**

PT. BPR Gunung Ringgit menerapkan 6 (enam) hari kerja dalam satu minggu. Jam kerja disini adalah batas kerja yang ditetapkan untuk menjalankan aktivitas sehari-hari pada PT. BPR Gunung Ringgit dengan perincian sebagai berikut:

1) Senin – Jumat : Pukul 08.00 – Pukul 16.00 WIB

2) Sabtu : Pukul 08.00 – Pukul 14.00 WIB

Jam istirahat : Pukul 12.00 – Pukul 13.00 WIB

Sedangkan dalam memberikan layanan kepada masyarakat atau nasabah, perincian jam kerjanya adalah sebagai berikut:

1) Senin – Jumat : Pukul 08.00 – Pukul 14.00 WIB

2) Sabtu : Pukul 08.00 – Pukul 13.00 WIB

Jam istirahat : Pukul 12.00 – Pukul 13.00 WIB

Untuk hari Minggu dan hari besar Nasional berdasarkan kalender merupakan hari libur.

### **7. Produk PT. BPR Gunung Ringgit**

Usaha pada PT. BPR Gunung Ringgit dalam melakukan penghimpunan dana masyarakat dilakukan dengan menciptakan berbagai jenis produk yang tetap berpedoman pada Undang-Undang bahwa Bank

Perkreditan Rakyat hanya boleh memasarkan dua jenis simpanan yaitu Tabungan dan Deposito serta pemberian kredit.

Produk-produk tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kredit

Pada PT. BPR Gunung Ringgit kredit dikelompokkan dalam sektor ekonomi, yaitu 6000 perdagangan, 8000 jasa, 3000 industri, 1000 pertanian, dan 9000 konsumtif.

Proses pengajuan kredit lebih mudah dan ringan. Sedangkan batas kewenangan pemberian kredit dari PT. BPR Gunung Ringgit adalah sebagai berikut:

- 1) Jumlah kredit sampai dengan RP. 5.000.000,00 diputuskan oleh Kasubsi Kredit
- 2) Jumlah kredit Rp. 5.000.000,00 sampai dengan Rp. 10.000.000,00 diputuskan oleh Kepala Bagian Operasional
- 3) Jumlah kredit Rp. 10.000.000,00 sampai dengan Rp. 50.000.000,00 diputuskan oleh Direksi
- 4) Realisasi Rp. 50.000.000,00 keatas merupakan wewenang dari *team* yang beranggotakan *Account Officer*, Kepala Bagian Operasional, Direktur Utama dan Direktur yang diproses dan disetujui oleh Komisaris atau anggota komisaris

b. Simpanan, terdiri dari:

1) Tabungan Tamasa

Ketentuan dari tabungan Tamasa adalah sebagai berikut:

- (1) Persyaratan pembukaan rekening tabungan dengan fotokopi identitas diri dan setoran awal minimal Rp. 10.000,00
- (2) Tidak dikenakan biaya administrasi bulanan atau potongan lainnya
- (3) Apabila terjadi perubahan suku bunga, maka perubahan tersebut segera diberlakukan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu
- (4) Dalam hal penabung meninggal dunia, maka pembayaran oleh Bank kepada pihak yang ditunjuk telah mendapat persetujuan dari ahli waris penabung
- (5) Setiap nasabah memiliki kesempatan memenangkan undian hadiah dalam Gebyar Tamasa hadiah yang diselenggarakan setiap 3 bulan sekali
- (6) Bank tidak bertanggung jawab atas segala penyalahgunaan dan hilangnya kartu tabungan dan dalam hal hilangnya kartu tabungan, penabung wajib melaporkan secara tertulis dengan melampirkan surat keterangan dari kepolisian



## 2). Tabungan Kejora

Ketentuan dari Tabungan Kejora adalah sebagai berikut:

- (1) Tabungan Kejora diperuntukkan bagi siswa TK, SD, SLTP, dan SLTA
- (2) Persyaratan pembukaan rekening tabungan mudah hanya menyerahkan fotokopi identitas diri dan setoran awal minimal Rp. 5.000,00
- (3) Tidak dikenakan biaya administrasi bulanan dan potongan lainnya
- (4) Apabila terdapat perbedaan saldo buku tabungan Kejora dengan saldo yang tercatat pada pembukuan Bank, maka yang diberlakukan adalah saldo pembukuan Bank
- (5) Perhitungan bunga dilakukan setiap tanggal 20 bulan bersangkutan dan langsung ditambah bukukan pada kartu rekening dan buku tabungan penabung

## 3). Deposito Berjangka

Ketentuan Deposito Berjangka adalah sebagai berikut:

- (1) Persyaratan mudah yaitu fotokopi identitas diri dan setoran awal minimal Rp. 100.000,00

- (2) Pilihan jangka waktu dengan tingkat suku bunga yang menawan
- (3) Bank menerima uang dengan jumlah rupiah dalam simpanan deposito berjangka 3, 6, dan 12 bulan
- (4) Simpanan deposito dapat diambil pada saat jatuh tempo dan bunga deposito dibayarkan setiap bulan
- (5) Untuk deposito yang jatuh tempo dan tidak dicairkan atau tidak ada konfirmasi kepada pihak Bank, maka akan diperpanjang secara otomatis
- (6) Bank tidak bertanggung jawab apabila bilyet deposito hilang atau dicuri dan disalahgunakan oleh orang yang tidak berhak

## **B. Data Fokus Penelitian**

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat memberdayakan seluruh anggota organisasinya, dengan harapan agar mereka mempunyai kualitas kemampuan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan secara optimal.

Usaha konkrit yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberdayakan peran seorang pemimpin di dalam perusahaan tersebut. Salah satunya adalah seorang manajer yang mempunyai banyak sekali tanggung jawab

terhadap kelangsungan dan kondisi perkembangan kinerja para bawahannya. Pada penelitian ini dibahas mengenai beberapa peran seorang manajer dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

## 1. Peran Manajer

### a. Peran Hubungan Antar Pribadi

Pada manajemen suatu perusahaan, hubungan antar pribadi antara anggota organisasi harus berjalan dengan baik. Mengenai hubungan antar pribadi antara atasan dan bawahan pada PT. BPR Gunung Ringgit dijabarkan sebagai berikut:

#### 1) Pelaksanaan tugas rutin dan simbolis

Dalam peran hubungan antar pribadi (*interpersonal roles*), seorang manajer menjalankan peran sebagai figur (*figurehead*). Dalam hal ini seorang manajer harus menjalankan sejumlah tugas rutin resmi maupun yang bersifat sosial.

Dikemukakan oleh Yth. Bpk. Anang Badrus Suryamsyah selaku Kasi Personalia dan Umum dalam wawancara dengan peneliti hari Senin tanggal 9 Juni 2008 jam 11.00 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Untuk tugas-tugas yang sifatnya rutin, hal ini merupakan tugas dan tanggung jawab kami. Dalam hal ini, kami mengadakan

*training, out bond*, dan lebih peduli terhadap kompensasi baik langsung maupun tidak langsung. Sedangkan tugas rutin yang sering kita lakukan adalah *meeting* untuk membahas target-target kerja, ini kita adakan dua kali dalam satu bulan. Disini kita juga *sharing* dengan para karyawan mengenai kendala-kendala apa saja yang dihadapi, yang nantinya akan kita cari solusinya secara bersama-sama”.

Dikemukakan juga oleh Yth. Bpk. Yayuk Misanto sebagai Staf Kas di KKP Ranugrati dalam wawancara dengan peneliti hari Selasa tanggal 10 Juni 2008 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Manajer kami selalu melaksanakan tugas-tugas yang sifatnya rutin. Hal ini dibuktikan dengan dilaksanakannya *meeting*, lalu pengecekan pengajuan kredit, penandatanganan surat-surat, dan yang lebih penting adalah manajer kami selalu memotivasi kerja karyawan terutama untuk kerja *team*”.

Disamping itu diperoleh juga keterangan dalam wawancara peneliti dengan Yth. Bpk. Dedik Prasetyo selaku Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma pada hari Rabu tanggal 11 Juni 2008 di ruang kerjanya sebagai berikut:

“Manajer aktif berkonsultasi dengan konsultan untuk selalu memberikan motivasi kerja kepada seluruh karyawan, mengadakan pelatihan-pelatihan. Bahkan kami pernah diikutsertakan dalam kursus Bahasa Inggris dan Komputer. Disamping itu program-program untuk *refreshing* seperti rekreasi bersama, juga kami dapatkan”.

- 2) Memberikan motivasi, pelatihan, penempatan, dan mensosialisasikan tugas-tugas karyawan

Seorang manajer bertanggung jawab untuk memotivasi dan menggerakkan unit-unit di bawahnya, bertanggung jawab dalam penempatan, pelatihan, dan mensosialisasikan tugas-tugas kepada karyawan. Hal ini merupakan peran seorang manajer sebagai pemimpin (*leader*).

Keterangan yang diperoleh dalam wawancara dengan Kasi Personalia dan Umum adalah sebagai berikut:

“Terhadap seluruh karyawan, saya merasa sebagai pemimpin, bukan atasan. Karena saya bukan figur yang ditakuti. Hal ini dapat saya rasakan ketika saya sedang berada diantara mereka maksudnya ketika saya berada ditengah-tengah seluruh anggota organisasi, saya tidak merasakan adanya unsur rasa takut karyawan kepada saya. Justru, saya menginginkan suasana kerja yang hangat dalam arti tidak tegang. Maksudnya saya ingin karyawan-karyawan saya dapat bekerja dengan nyaman tidak ada tekanan, sehingga dengan suasana kerja yang sehat, maka tujuan dan *dateline* yang ada dapat tercapai”.

Sejumlah keterangan juga ditambahkan oleh Staf Kas KKP

Ranugrati dalam wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut:

“Menurut saya manajer kami berperan sebagai pemimpin, bukan atasan. Karena dapat mengayomi bawahan, dapat menerima keluhan kesah karyawan, dan beliau objektif sekali akan tetapi luwes juga”.

Selain itu keterangan dari wawancara dengan Kasi Kredit Unit

KKP Ade Irma adalah sebagai berikut:

“Manajer adalah pemimpin kami dan peran ini telah dijalankan, karena menurut saya manajer kami telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik”.

- 3). Memelihara dan mengembangkan jaringan dengan pihak di luar organisasi terutama penyedia informasi

Memelihara perkembangan komunikasi dengan pihak diluar organisasi dan penyedia informasi merupakan peran manajer sebagai penghubung (*liaison*).

Keterangan hasil wawancara peneliti dengan Kasi Personalia dan Umum PT. BPR Gunung Ringgit adalah sebagai berikut:

“Dalam rangka memelihara dan mengembangkan jaringan dengan pihak di luar perusahaan, kami aktif juga menggunakan jasa konsultan. Sedangkan pihak luar yang kami maksud disini adalah Bank Indonesia sebagai Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)”.

Sedangkan Staf Kas KKP Ranugrati menambahkan sejumlah keterangan sebagai berikut:

“Pihak manajemen terutama Direksi termasuk manajer selalu dapat membaca pangsa pasar diluar. Contoh informasi yang diperoleh adalah tentang Suku Bunga Bank. Dalam hal ini Bank Indonesia adalah satu pihak yang selalu berhubungan dengan kami. Disamping itu manajer juga selalu memperhatikan dan memberikan kesempatan untuk pendidikan karyawan bahkan jika ada suatu seminar dari Bank Indonesia, karyawanpun juga selalu dilibatkan”.

Adapun keterangan tambahan yang diperoleh dari Kasi Kredit

Unit KKP Ade Irma adalah sebagai berikut:

“Dalam hal pengembangan jaringan dengan pihak-pihak diluar organisasi, manajer sudah melaksanakannya dengan baik dan dalam hal ini selalu dibantu oleh divisi *marketing*”.

**b. Peran Informasional (*Informational Roles*)**

1) Penyerapan segala bentuk informasi oleh manajer

Menyerap informasi untuk mengembangkan organisasi dan lingkungannya dengan seksama serta sebagai pusat informasi internal dan eksternal organisasi adalah merupakan peran manajer sebagai pengawas (*monitor*).

Dalam wawancara peneliti dengan Kasi Personalia dan Umum PT. BPR Gunung Ringgit, diperoleh keterangan sebagai berikut:

“Dalam hal *monitoring* terhadap informasi-informasi terutama terkait dengan kinerja karyawan, kami selalu mengadakan kontak dengan Bank Indonesia. Karena untuk memperoleh sertifikat dari Bank Indonesia bahwa *performance* perusahaan kami telah memenuhi standar, kita selalu memonitor kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung”.

Disamping itu diperoleh keterangan dari wawancara peneliti dengan Staf Kas KKP Ranugrati sebagai berikut:

“Menurut saya, manajer kami sangat berperan dalam hal ini. Saya dapat mengatakan demikian karena selalu ada kontrol dan pantauan apakah pekerjaan karyawan telah selesai dengan baik,

atau ada kendala dalam menyelesaikannya. Disamping itu, untuk target-target kerjapun juga menjadi perhatiannya”.

Adapun keterangan tambahan yang disampaikan oleh Kasi

Kredit Unit KKP Ade Irma adalah sebagai berikut:

“Manajer sangat berperan dalam hal ini yang dibuktikan dengan adanya *monitoring* kerja kami per hari kerja, terutama mengenai target kerja apakah sudah tercapai dengan baik atau tidak”.

## 2) Penyampaian informasi dari pihak luar kepada anggota organisasi

Menyampaikan atau menyalurkan informasi yang diterima dari pihak luar atau dari unit yang lain kepada seluruh anggota organisasi, merupakan peran manajer sebagai penyebar informasi (*disseminator*).

Hasil wawancara peneliti dengan Kasi Personalia dan Umum PT. BPR Gunung Ringgit adalah sebagai berikut:

“Informasi yang diperoleh dari pihak luar, selalu kami sampaikan kepada seluruh karyawan baik secara langsung melalui *meeting* maupun tidak langsung melalui pengumuman yang ada pada papan pengumuman di kantor pusat. Sedangkan untuk mengetahui apakah informasi tersebut telah diterima oleh seluruh karyawan atau belum, kita dapat mengeceknya melalui pemeriksaan target-target kerja mereka”.

Ditambahkan pula keterangan oleh Staf Kas KKP Ranugrati sebagai berikut:

“Manajer selalu menyampaikan informasi kepada kami dan setiap informasi yang telah disampaikan selalu di *up date* oleh karyawan. Biasanya berbagai informasi tersebut disampaikan



secara langsung atau lesan, maupun melalui papan pengumuman”.

Adapun dari hasil wawancara peneliti dengan Kasi Kredit Unit

KKP Ade Irma adalah sebagai berikut:

“Melalui *meeting*, manajer selalu menyampaikan hal-hal baru kepada kami, dan dalam rapat selanjutnya manajer akan mengecek target kerja kami apakah telah sesuai dengan apa yang disampaikan sebelumnya atau tidak”.

- 3). Menjabarkan rencana kegiatan dan kebijakan-kebijakan organisasi kepada pihak diluar organisasi

Menyampaikan dan menjabarkan informasi kepada pihak luar mengenai rencana kegiatan organisasi, kebijakan, langkah-langkah, hasil, dan sebagainya adalah peran manajer sebagai juru bicara (*spokesperson*).

Keterangan yang diperoleh dari wawancara peneliti dengan Kasi Personalia dan Umum Kantor Kas Pusat PT. BPR Gunung Ringgit adalah sebagai berikut:

“Kami jarang menjabarkannya kepada pihak diluar organisasi, walaupun ada pihak luar yang harus dikasih tahu mengenai rencana, kebijakan, langkah-langkah, hasil, itupun adalah Bank Indonesia, dan Bank Indonesia selalu mengontrol kinerja kami”.

Ditambahkan keterangan oleh Staf Kas KKP Ranugrati dalam wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut:

“Untuk menjabarkan kepada pihak-pihak diluar organisasi, saya rasa tidak sepenuhnya, tetapi manajer selalu menjabarkan dan menyampaikan kepada seluruh anggota di dalam organisasi mengenai rencana-rencana kegiatan, kemudian kebijakan-kebijakan, langkah-langkah ke depan maupun hasil yang telah dicapai”.

Sementara itu Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma juga menyampaikan hasil wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut:

“Manajer selalu menyampaikan dan menjabarkan rencana kegiatan dan kebijakan-kebijakan sampai dengan hasil yang dicapai kepada seluruh karyawan melalui laporan bulanan. Tetapi untuk pihak diluar organisasi, sepertinya tidak begitu sering, kalau kepada Bank Indonesia itu selalu”.

### c. Peran Pengambil Keputusan

- 1) Menggunakan peluang untuk menciptakan inisiatif baru guna mengembangkan organisasi

Memanfaatkan peluang organisasi dengan berinisiatif menciptakan rencana pengembangan untuk membawa organisasi pada suatu perubahan yang lebih baik, dan mengawasi rencana-rencana tersebut agar berjalan dengan lancar adalah peran manajer sebagai pengusaha (*entrepreneur*).

Keterangan yang diperoleh melalui wawancara peneliti dengan Kasi Personalia dan Umum Kantor Kas Pusat PT. BPR Gunung Ringgit adalah sebagai berikut:

“Masalah inovasi, kami selalu mempunyai program-program kearah sana. Semua program kami mengarah pada suatu kebersamaan. Secara tidak langsung adalah untuk merangsang peningkatan kinerja karyawan terutama kerja *team*. Misalnya kita mengadakan program rekreasi setiap akhir tahun seperti arung jeram, *out bound*, dimana hal ini akan dapat meningkatkan kompensasi tidak langsung bagi seluruh karyawan”.

Ditambahkan oleh Staf Kas KKP Ranurati sebagai berikut:

“Ya, manajer selalu mempunyai inisiatif dan inovasi untuk itu. Kita mendapatkan program rekreasi tiap akhir tahun, olahraga, dan kompensasi tidak langsung yang lain. Setelah rekresi bersama karyawan misalnya, kebersamaan dan kerja *team* kelihatan ada perubahan kearah positif dalam arti ada peningkatan, karena hal ini juga saya rasakan”.

Adapun keterangan yang diperoleh dari wawancara peneliti dengan Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma adalah sebagai berikut:

“Tentu saja manajer selalu mempunyai inovasi untuk itu. Misalnya adanya *rolling*, program rekreasi dan olahraga bersama untuk mengurangi kejenuhan karyawan. Setelah itu kondisi kita akan *fresh* lagi dan semangat untuk kerjapun akan meningkat”.

- 2) Meredakan gangguan, menyelesaikan permasalahan, dan melakukan tindakan perbaikan

Salah satu peran pengambil keputusan seorang manajer adalah sebagai penyelesai gangguan (*disturbance handler*). Dalam hal ini manajer bertanggung jawab untuk mereda gangguan, menyelesaikan masalah, sampai dengan melakukan tindakan perbaikan pada saat organisasi mengalami gangguan yang tidak diinginkan dan tidak diprediksikan sebelumnya agar tidak terjadi masalah yang lebih rumit.

Keterangan yang diperoleh dari wawancara peneliti dengan Kasi Personalia dan Umum PT. BPR Gunung Ringgit adalah sebagai berikut:

“Biasanya masalah karyawan itu ada tiga, yaitu masalah pribadi, masalah keluarga, dan masalah gaji. Jika karyawan mengalami masalah pribadi dan keluarga, kami tidak menginginkan mereka membawa efeknya ke kantor. Untuk masalah gaji, disamping kompensasi langsung, mereka juga akan selalu mendapatkan kompensasi tidak langsung seperti kesehatan, kenyamanan, dan lain sebagainya. Apabila mereka masih merasa kurang dengan kompensasi yang mereka terima, berarti pola hidup mereka yang seharusnya diatur menjadi lebih baik. Apabila mereka sudah benar-benar tidak dapat menerima dan menginginkan untuk mengundurkan diri, ya kami tidak dapat berbuat apa-apa.

Perlu ditambahkan juga bahwa masa kerja, jabatan, pendidikan, dan motivasi kerja di perusahaan kami, selalu diperhatikan dengan baik”.

Wawancara peneliti dengan Staf Kas KKP Ranugrati adalah sebagai berikut:

“Manajer perhatian dalam hal ini. Setiap hari kerja kita diawasi. Jika kelihatannya kita masuk kerja, tetapi dari hasil kerja ternyata manajer merasa kita kurang produktif, maka kita akan dipanggil dan ditanya apakah kita punya masalah, kemudian cerita, dan manajer juga selalu perhatian dengan mencoba untuk membantu mencari solusi, akan tetapi tetap obyektif”.

Keterangan yang ditambahkan oleh Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma adalah sebagai berikut:

“Manajer kami selalu proaktif dalam masalah ini. Melalui kontrol terhadap seluruh karyawan, akan kelihatan mana karyawan yang produktif dan yang tidak produktif. Kemudian dari situ akan kelihatan, dan dia selalu aktif mencari penyebab ketidakproduktifan karyawan tersebut. Kemudian karyawan dipanggil secara pribadi dan jika memang benar-benar mereka ada masalah, manajer selalu pasti berusaha untuk membantu dalam menyelesaikannya”.

### 3) Pengalokasian sumber daya organisasi dengan tepat

Manajer bertanggung jawab untuk mengalokasikan semua jenis sumber daya organisasi. Hal ini merupakan peran pengambil keputusan seorang manajer sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocators*).

Disampaikan oleh Kasi Personalia dan Umum PT. BPR Gunung Ringgit dalam wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut:

“Sumber daya organisasi pada perusahaan kami rasanya masih belum dapat dikatakan teralokasi dengan tepat. Karena memasuki tahun 2008 ini kami dalam masa transisi karena adanya regenerasi atau kadernisasi dari pihak direksi. Untuk saat ini perhatian kami pada moral atau mental karyawan karena perusahaan kami selalu berhubungan dengan uang. Jadi kejujuran adalah tujuan utama pembentukan moral karyawan”.

Ditambahkan oleh Staf Kas KKP Ranugrati pada wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Menurut saya sumber daya organisasi pada perusahaan kami sudah dapat dikatakan telah dialokasikan dengan tepat. Contohnya Jika karyawan di sistem *all round* kamipun juga mampu. Bahkan saya perhatikan jika ada karyawan yang pandai tetapi dirasa tidak produktif, itupun juga tidak terpakai. Akan tetapi karyawan yang pandai dan produktif pasti dipakai, jadi dalam hal ini praktek di lapangan yang akan menjadi pusat perhatian”.

Sedangkan Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma menambahkan dalam wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut:

“Mengenai pengalokasian sumber daya organisasi perusahaan yang lebih tahu. Jika menurut saya untuk alokasi sumber daya manusia sudah tepat”.

#### 4) Mengadakan negosiasi dengan pihak diluar organisasi

Setiap melakukan negosiasi dengan pihak luar untuk meningkatkan keuntungan unit atau organisasinya, maka manajer menjalankan peran sebagai *negosiator*.

Dijelaskan oleh Kasi Personalia dan Umum PT. BPR Gunung Ringgit dalam wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut:

“Yang lebih besar melakukan peran ini adalah pihak Direksi, tujuannya adalah untuk suatu ekspansi yang dijalankan melalui kerja *team*. Jika negosiasi antara kedua belah pihak sudah *deal*, maka kerjasama dapat segera dijalankan”.

Menurut Staf Kas KKP Ranugrati dalam wawancaranya dengan peneliti adalah sebagai berikut:

“Sebenarnya bukan manajer secara pribadi, tetapi pihak Direksi atas nama *team*. Mereka juga menggunakan jasa konsultan dan selalu melibatkan karyawan yang bermotivasi tinggi”.

Ditambahkan pula oleh Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma dalam wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut:

“Pihak Direksi bernegosiasi dengan sekolah-sekolah maupun instansi untuk bekerjasama. Setelah ada hasil, maka akan segera dibuat *planning*, dan setelah ada *planning*, maka kita akan siap untuk menjalankannya”.

## 2. Kinerja

### a. Aspek Kuantitatif

#### 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan

Hasil wawancara peneliti dengan Staf Kas KKP Ranugrati adalah sebagai berikut:

“Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena saya tidak pernah menunda pekerjaan saya. Pekerjaan

sudah sesuai dengan tanggung jawab. Terkait dengan kompensasi, saya sudah merasa cukup puas”.

Sedangkan dari wawancara peneliti dengan Kasi Kredit Unit

KKP Ade Irma diperoleh keterangan sebagai berikut:

“Ya kondisi pekerjaan di kantor kami baik, tidak ada masalah”.

## 2) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan

Keterangan dari wawancara peneliti dengan Staf Kas KKP

Ranugrati adalah sebagai berikut:

“Jam kerja kami dari pukul 08.00 sampai dengan pukul 15.00 tidak ada waktu santai. Dalam waktu 1 hari pekerjaan pasti selesai, sehingga kami tidak pernah sampai membawa pulang pekerjaan”.

Ditambahkan juga oleh Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma

keterangan sebagai berikut:

“Semuanya sudah OK dan tidak ada masalah. Jadi dalam waktu satu hari, pekerjaan pasti selesai, kecuali laporan bulanan yang harus dikerjakan dalam periode satu bulan itu”.

## 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan

Keterangan yang diperoleh dari wawancara peneliti dengan Staf

Kas KKP Ranugrati adalah sebagai berikut:

“Untuk kesalahan, saya merasa jarang terjadi kesalahan. Kalau kesalahan kecil misalnya salah memasukkan data, itu dapat diatasi, akan tetapi itupun jarang terjadi”.



Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma juga menyatakan bahwa mereka jarang melakukan kesalahan.

4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Menurut keterangan yang diperoleh dari wawancara peneliti dengan Staf Kas KKP Ranugrati adalah sebagai berikut:

“Contoh pelayanan yang kami berikan adalah menjelaskan kepada calon nasabah mengenai prosedur kredit dan hal inilah yang paling sering kami berikan”.

Sedangkan keterangan yang diperoleh dari wawancara peneliti dengan Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma adalah sebagai berikut:

“Kami sering dan selalu memberikan informasi kepada customer baik nasabah kami maupun calon nasabah. Misalnya prosedur pengajuan permohonan kredit, menabung, melakukan penarikan tabungan, dan lain-lain”.

**b. Aspek Kualitatif**

1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Staf Kas KKP Ranugrati menyatakan bahwa:

“Kami selalu bekerja tepat waktu. Datang dan pulang sesuai dengan jam kerja dan jarang sekali membuat kesalahan”.

Ditambahkan pula oleh Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma dalam wawancaranya dengan peneliti keterangan sebagai berikut:

“Ya, kami selalu bekerja tepat waktu”.

## 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja

Staf Kas KKP Ranugrati dalam wawancaranya dengan peneliti menyampaikan keterangan sebagai berikut:

“Kalau menurut saya, kami merasa mampu menyelesaikan pekerjaan, tidak ada kesulitan. Terjadi kesalahan pencatatan, itupun juga jarang. Mungkin jika ada pelunasan kami menelepon kantor pusat. Ada juga sedikit kesulitan di tabungan masalah bunga, dan penyesuaian saldo, akan tetapi sejauh ini kita masih dapat mengatasinya”.

Ditambahkan oleh Kasi CO/AO Kredit Unit KKP Ade Irma dalam wawancaranya dengan peneliti sebagai berikut:

“Kami selalu mampu menyelesaikan pekerjaan. Jika menemui kesulitan kita dapat memecahkannya melalui *sharing* yang dilakukan satu bulan dua kali”.

## 3) Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan

Hasil wawancara peneliti dengan Staf Kas KKP Ranugrati adalah sebagai berikut:

“Benar sekali, kami selalu menganalisa data-data dan informasi-informasi terutama dari manajer dengan baik. Misalnya saja yang paling sering adalah masalah suku bunga, dimana kita harus jeli dalam menerima informasi-informasi tentang suku bunga. Kemudian adanya CO perminggu. Mengenai kesulitan dalam menggunakan mesin atau peralatan-peralatan, saya rasa tidak ada. Mungkin jika terjadi kerusakan yang sifatnya teknis, misalnya saja *printer* tidak dapat digunakan, itu kita bawa ke bagian servis karena untuk hal ini memang harus ditangani oleh teknisi”.

Ditambahkan oleh Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma dalam wawancaranya dengan peneliti keterangan sebagai berikut:

“Untuk analisa data-data dan informasi-informasi terutama dari manajer, itu selalu kami lakukan. Kami juga merasa tidak ada kesulitan dalam menggunakan mesin maupun peralatan-peralatan lainnya”.

4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen)

Adapun wawancara peneliti dengan Staf Kas KKP Ranugrati menghasilkan keterangan sebagai berikut:

“Memang keluhan konsumen itu selalu akan ada. Terutama masalah pembayaran cicilan hutang. Kami harus selalu mengingatkan dan memberikan perhatian dalam hal ini. Biasanya konsumen itu mudah sekali mengajukan kredit, tetapi kadang-kadang lupa waktunya membayar”.

Selanjutnya Kasi Kredit Unit KKP Ade Irma dalam wawancaranya dengan peneliti menambahkan sejumlah keterangan sebagai berikut:

“Keluhan yang paling sering terjadi adalah molornya waktu bayar angsuran tetapi itupun tidak sampai tiga bulan”.

### C. Analisis dan Interpretasi Data

Setelah penyajian data-data dari hasil penelitian di lapangan, baik data obyek penelitian maupun data fokus penelitian tentang peran manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. BPR Gunung Ringgit, tahap

selanjutnya dalam penelitian ini adalah analisis dan interpretasi data. Selanjutnya data-data yang telah dianalisa tersebut akan ditarik suatu kesimpulan.

## 1. Peran Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

### a. Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Roles*) Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Didalam peran hubungan antar pribadi ini ada tiga peran secara detail yang harus dijalankan oleh seorang manajer yaitu peran manajer sebagai figur atasan (*figurehead*), pemimpin (*leader*), dan penghubung (*liaison*).

Sebagai *figurehead*, manajer telah melaksanakan tugas-tugas yang sifatnya rutin seperti adanya *meeting* yang dilaksanakan dua kali dalam satu bulan untuk membahas kinerja para karyawan dan dalam *meeting* tersebut, antara manajer dan karyawan juga mengadakan *sharing* bersama untuk mencari solusi tentang kendala yang sedang dihadapi apabila terjadi tidak tercapainya target kerja karyawan.

Selain itu manajer juga rutin dalam mengadakan pelatihan-pelatihan seperti *out bond training*, bahkan rekreasi bersama juga selalu dilaksanakan setiap akhir tahun. Program-program tersebut dilaksanakan oleh manajer untuk menambah kompensasi tidak langsung para karyawan

dalam perusahaannya. Terbukti bahwa dengan adanya beberapa kompensasi yang diberikan melalui peran hubungan antar pribadi manajer sebagai *figurehead*, kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Hal ini berarti bahwa manajer telah melaksanakan peran hubungan antar pribadi sebagai *figurehead* yang memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sebagai seorang pemimpin (*leader*), manajer selalu berada di tengah-tengah karyawannya untuk senantiasa menjaga situasi kerja yang hangat dan tidak menegangkan, sehingga suasana pekerjaan menjadi nyaman bagi semua karyawan. Selain itu manajer juga mampu mengayomi para bawahannya, karena para karyawan mengaku bahwa manajer dapat menerima keluh kesah mereka. Dengan kepiawaian manajer dalam menjalankan perannya sebagai *leader* tersebut, maka para karyawanpun juga dapat menikmati suasana kerja mereka. Akhirnya dapat dirasakan juga bahwa kinerja karyawanpun menjadi semakin meningkat. Terbukti bahwa peran hubungan pribadi manajer sebagai *leader* telah dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam menjalankan peran hubungan antar pribadinya sebagai panghubung (*liaison*), manajer dibantu oleh divisi *marketing* selalu berusaha aktif dalam membaca pangsa pasar di lapangan dan aktif dalam

memelihara dan mengembangkan hubungannya dengan pihak Bank Indonesia sebagai Lembaga Penjamin Simpanan terutama untuk mendapatkan informasi tentang suku bunga Bank. Bahkan apabila dirasa perlu untuk menggunakan jasa konsultan dalam menjaga hubungannya dengan pihak diluar perusahaan, manajerpun juga aktif bekerjasama dengan para konsultan yang siap membantunya. Disamping itu kesempatan untuk pendidikan karyawan juga diberikan oleh manajer misalnya apabila ada seminar dari Bank Indonesia, karyawanpun juga selalu dilibatkan, sehingga mereka akan dapat menambah motivasi bekerjanya setelah mengikuti seminar tersebut. Jadi dengan demikian kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan. Terbukti bahwa peran hubungan pribadi manajer sebagai penghubung (*liaison*) telah dijalankan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Jadi dengan demikian dari analisa data yang telah disampaikan, maka dapat diketahui bahwa peran hubungan antar pribadi manajer pada PT. BPR Gunung Ringgit baik sebagai *figurehead*, *leader*, maupun *liaison* telah dijalankan dengan baik dan hasilnya berdampak positif pada meningkatnya kinerja karyawan.

### **b. Peran Informasional (*Informasional Roles*) Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Peran informasional seorang manajer dijabarkan menjadi tiga peran yang harus dijalankan secara bersama-sama yaitu manajer sebagai pengawas (*monitor*), manajer sebagai penyebar informasi (*disseminator*), dan manajer sebagai juru bicara (*spokesperson*).

Dalam melaksanakan peran informasional manajer sebagai pengawas (*monitor*), informasi-informasi terutama yang terkait dengan kinerja karyawan selalu menjadi titik perhatiannya. Hal ini dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mendapatkan sertifikat dari Bank Indonesia bahwa *performance* perusahaan sudah memenuhi standar. Pengawasan yang dilakukan oleh manajer tersebut dilakukan setiap hari kerja untuk mengetahui apakah target kerja karyawan selama satu hari kerja itu telah tercapai atau belum, dan apabila ditemukan adanya kendala dalam pekerjaan karyawan, maka manajer akan segera mencari solusi untuk memecahkannya. Adanya pengawasan yang dilakukan oleh manajer tersebut membuat karyawan menjadi lebih termotivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaannya dengan baik setiap hari. Jadi dengan demikian peran informasional manajer sebagai pengawas (*monitor*) telah dilaksanakan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya sebagai penyebar informasi (*disseminator*) manajer selalu menyampaikan informasi yang diperoleh dari pihak luar kepada anggota organisasi. Informasi dan hal-hal baru yang diperoleh manajer akan disampaikan kepada seluruh karyawan baik secara langsung melalui *meeting* maupun tidak langsung melalui papan pengumuman. Selanjutnya karyawan segera menindaklanjuti informasi yang mereka dapatkan. Tidak hanya sebatas itu, manajer masih akan tetap memantau apakah informasi-informasi yang disampaikan sudah diterima dengan baik atau belum. Sedangkan untuk mengetahui apakah informasi-informasi tersebut telah diterima dengan baik oleh karyawan yaitu melalui pengecekan terhadap target-target kerja karyawan yang dibahas pada *meeting* di hari berikutnya.

Usaha manajer untuk selalu memantau keberhasilan penyerapan informasi yang disampaikan kepada karyawan tersebut membuat karyawan termotivasi untuk segera menjalankan informasi yang ada dan menunjukkan bahwa mereka benar-benar sudah dapat menerimanya dengan baik. Sehingga dengan demikian, usaha manajer dalam menjalankan peran informasionalnya sebagai penyebar informasi (*disseminator*) dapat meningkatkan kinerja karyawan.



Sebagai juru bicara (*spokesperson*), seharusnya manajer selalu menjabarkan informasi mengenai rencana kegiatan organisasi, kebijakan, langkah-langkah, dan hasil yang akan dicapai kepada pihak diluar organisasi yang dirasa nantinya dapat menjalin kerjasama untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Pada PT. BPR Gunung Ringgit manajer memang selalu aktif dalam menjabarkan dan menyampaikan informasi-informasi, akan tetapi lebih cenderung hanya ke lingkungan internal perusahaan. Untuk penyampaian informasi-informasi keluar organisasi, sementara masih ditujukan kepada Bank Indonesia saja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa peran manajer sebagai *disseminator* perlu untuk lebih diberdayakan lagi secara total agar sasaran pencapaian peningkatan keuntungan perusahaan dapat dicapai dengan lebih optimal.

**c. Peran Pengambil Keputusan (*Decisional Roles*) Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Dalam peran manjer sebagai pengambil keputusan (*decisional roles*) ini terdapat empat peran secara detail yaitu peran manajer sebagai pengusaha (*entrepreneur*), manajer sebagai pereda gangguan (*disturbance*

*handler*), manajer sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocators*), dan manajer sebagai perunding (*negosiator*).

Sebagai pengusaha (*entrepreneur*), manajer selalu mempunyai inisiatif untuk memberdayakan karyawan agar kinerjanya meningkat sehingga target-target kerja dapat dicapai dengan lebih optimal. Hal ini dilakukan dengan cara pemberian tambahan kompensasi tidak langsung kepada karyawan misalnya adanya program-program baru seperti rekreasi bersama, olahraga, arung jeram, *out bond training*, pelatihan ESQ (*Emotional Spiritual Quotion*), dan lain-lain yang secara langsung dapat merangsang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya setelah melaksanakannya. Selain itu untuk mengurangi kejenuhan dalam pekerjaannya, manajer juga *me-rolling* para karyawannya. Program-program tersebut dilaksanakan untuk merangsang peningkatan motivasi kerja *team*, sehingga dengan kebersamaan yang kuat semangat kerja dapat ditingkatkan. Dengan demikian, peran pengambil keputusan manajer sebagai pengusaha (*entrepreneur*) telah mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam menjalankan peran pengambil keputusan sebagai penyelesaian gangguan (*disturbance handler*), manajer sangat perhatian terhadap segala permasalahan yang ada pada perusahaan. Terkait erat dengan kinerja,

apabila mendapati karyawan mengalami penurunan kinerja yang diindikasikan dengan adanya penurunan target kerja, maka manajer segera mencari karyawan tersebut dan menanyakan kira-kira kendala apa yang sedang dia hadapi. Tidak hanya sebatas itu, manajer juga berusaha untuk membantu mencarikan solusi atau pemecahannya bahkan sampai dengan ada aktualisasi tindakan perbaikan. Demikian juga dengan masalah-masalah lain yang ada pada perusahaan, misalnya apabila terjadi konflik antar karyawan maka manajer juga selalu berusaha untuk meredakannya.

Adapun permasalahan karyawan yang sering menjadi pusat perhatian manajer untuk segera diselesaikan ini ada tiga hal yaitu masalah pribadi, keluarga, dan masalah gaji. Untuk masing-masing permasalahan tersebut, manajer sudah tahu dan jeli solusi mana yang paling tepat untuk menyelesaikannya. Tentunya dalam menentukan alternatif solusi yang terbaik juga melalui komunikasi langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Semua itu membuat karyawan tidak merasa sendiri dalam menghadapi kendala-kendala mereka, sehingga ketika masalah sudah terselesaikan, motivasi untuk konsentrasi pada pekerjaanpun juga akan kembali membaik. Hal ini membuktikan bahwa manajer dalam menjalankan peran pengambil keputusannya sebagai penyelesai gangguan (*disturbance handler*) dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocators*) organisasi, manajer harus mampu dan jeli dalam memberikan tugas-tugas dan kepada siapa tugas-tugas tersebut lebih tepat didelegasikan. Pada PT. BPR Gunung Ringgit, dikarenakan perusahaan sedang mengalami masa transisi akibat adanya regenerasi atau kadernisasi pihak Direksi, manajer mengakui bahwa sumber daya pada perusahaan belum dapat dikatakan sudah teralokasi dengan tepat. Dalam masa transisi ini titik pusat perhatian manajer masih pada pembentukan mental atau moral karyawan sedangkan sasaran utamanya adalah peningkatan kejujuran mengingat operasi perusahaan selalu berhubungan dengan uang. Manajer memang telah berusaha menjalankan perannya dalam mengalokasikan Sumber Daya Manusia pada pekerjaan yang sesuai, akan tetapi untuk saat ini manajer menyampaikan bahwa prinsip *the right man on the right place* masih belum dicapainya secara optimal. Hal ini dapat dilihat dari beberapa tugas dan wewenang masing-masing bagian atau divisi yang kadang-kadang ditemui ada kesamaan. Namun demikian, peran manajer ini secara langsung memberikan peluang kepada karyawan untuk mengembangkan dirinya dan secara otomatis kemampuan karyawan itu sendiri juga dapat ditingkatkan. Sejumlah karyawan menyampaikan bahwa apabila sewaktu-

waktu manajer menerapkan sistem kerja *all round*, mereka akan selalu siap untuk menjalankannya.

Manajer sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), harus mampu memberikan peluang, dan menyediakan infra struktur bagi karyawan, sehingga kemampuan (*ability*) karyawan dapat ditingkatkan. Dengan demikian, kinerja juga akan meningkat.

Dalam rangka melaksanakan perannya sebagai pengalokasi sumber daya organisasi (*resource allocator*) ini, manajer mungkin harus lebih memberdayakannya, karena apa yang telah dilakukan tidak begitu berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

Manajer dikatakan telah menjalankan peran pengambil keputusannya sebagai perunding (*negosiator*) apabila perusahaan telah berhasil mengadakan kerjasama dengan pihak diluar organisasi dalam rangka meningkatkan keuntungan perusahaan. Pada PT. BPR Gunung Ringgit, manajer bersama-sama dengan pihak Direksi dan dibantu oleh konsultan serta karyawan yang bermotivasi tinggi (*qualified*) atas nama *team* mengadakan negosiasi dengan pihak di luar organisasi untuk bekerjasama. Adapun tujuannya adalah sebagai wujud ekspansi operasi perusahaan dalam meningkatkan keuntungannya. Apabila negosiasi tersebut telah *deal*, maka dibuatlah suatu *planning* dan program-program kerja, setelah

itu para karyawan siap untuk melaksanakannya dan manajer selalu mengontrol apakah target-target tersebut telah tercapai atau belum. Karena adanya pengawasan manajer terhadap pencapaian target-target tersebut, maka secara otomatis karyawan akan menjadi lebih termotivasi dalam pekerjaannya. Dengan demikian peran informasional manajer sebagai *negosiator* dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **2. Peran Manajer dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dilihat dari Kinerja secara Kuantitatif dan Kualitatif**

### **a. Aspek Kuantitatif**

#### **1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan**

Proses kerja karyawan dapat berjalan dengan baik, dan kondisi pekerjaan juga dapat dikatakan telah memenuhi standar perusahaan. Hal ini merupakan pengaruh dari peran hubungan antar pribadi (*interpersonal roles*) manajer khususnya sebagai *figurehead* yang secara rutin mengadakan *meeting* dan *sharing* bersama dan sebagai *leader* yang senantiasa dapat mengayomi, menerima keluhan kesah para bawahan, serta selalu berusaha mengkondisikan situasi kerja yang nyaman tanpa adanya tekanan. Selain itu dilaksanakannya dengan baik peran informasional oleh manajer khususnya peran sebagai pengawas

(*monitor*) semakin menambah motivasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan dalam proses dan kondisi pekerjaannya menjadi lebih baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan pada proses dan kondisi pekerjaan, peran yang lebih berpengaruh adalah peran manajer sebagai *figurehead*, *leader*, dan *monitor*.

2) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan

Waktu 1 (satu) hari jam kerja mulai dari jam 08.00 -15.00 WIB dirasa cukup untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan dalam satu hari kerja tanpa sampai harus membawa pekerjaan pulang ke rumah. Dalam hal ini tidak jauh berbeda dengan unsur proses dan kondisi kerja diatas. Peran yang mendominasi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk menggunakan waktu secara efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaannya adalah peran manajer sebagai *figurehead*, *leader*, dan *monitor*.

3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan

Mengenai jumlah kesalahan dalam pekerjaannya, karyawan mengaku jarang sekali melakukan hal tersebut. Hal ini berarti bahwa setiap karyawan sudah paham dan mengerti akan apa yang harus mereka kerjakan sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung

jawabnya. Berarti manajer telah mendelegasikan tugas dan tanggung jawab karyawan dengan tepat. Ini berarti bahwa peran manajer sebagai *resource allocator* mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam mengurangi terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh karyawan pada pekerjaannya.

4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Baik staf maupun karyawan pada PT. BPR Gunung Ringgit mengaku bahwa setiap hari selalu memberikan pelayanan kepada *customer* karena perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa. Baik itu memberikan pelayanan dalam bentuk pemberian informasi kepada *new customer*, maupun membantu para nasabah PT. BPR Gunung Ringgit yang akan menabung atau mengajukan permohonan kredit. Dalam hal ini peran manajer sebagai *resource allocator* berperan sekali karena pendelegasian tugas dan tanggung jawab yang tepat berdampak pada kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada para nasabahnya.

**b. Aspek Kualitatif**

1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan

Karyawan mengaku bahwa semua pekerjaannya dapat diselesaikan tepat waktu tanpa adanya penundaan. Hal ini merupakan



pengaruh dari kolaborasi peran hubungan antar pribadi manajer sebagai *leader* dan peran informasional manajer sebagai *monitor*. Sebagai pemimpin (*leader*), manajer senantiasa mengayomi para karyawan dalam pekerjaannya dan sebagai pengawas (*monitor*) manajer selalu mengawasi kinerja karyawan dengan memantau keberhasilan target kinerja mereka. Sehingga dengan demikian, kinerja karyawan dalam ketepatan dan kualitas pekerjaannya dapat ditingkatkan.

## 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja

Tingkat kemampuan dalam bekerja setiap karyawan tentu tidak sama. Sebagian menyatakan dirinya telah mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagian lagi mengaku bahwa terkadang masih mengalami sedikit kesulitan dalam menyelesaikannya. Akan tetapi hal ini tidak dijadikan sebagai suatu kendala yang berarti karena dengan bantuan teman-teman dilingkungannya dan komunikasi dengan pimpinan, maka masalah tersebut dapat teratasi. Dalam hal ini peran manajer yang mendominasi adalah peran hubungan antar pribadi manajer sebagai pemimpin (*leader*) karena manajer rutin mengadakan *meeting* maupun *sharing* dan peran pengambil keputusan manajer sebagai penyelesai gangguan

(*disturbance handler*) karena manajer selalu berupaya untuk menyelesaikan kendala-kendala yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaannya. Sehingga dengan demikian kemampuan karyawan dalam pekerjaannya dapat ditingkatkan.

- 3) Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan

Para karyawan mengaku mampu menerima data maupun informasi dari manajer dengan baik tidak ada kendala dalam menggunakan peralatan dan mesin-mesin yang ada. Peran manajer yang sangat berpengaruh dalam hal ini adalah peran informasional yaitu manajer sebagai penyebar informasi (*disseminator*) karena selain menyampaikan informasi dan hal-hal baru kepada karyawan, manajer juga akan memantaunya untuk mengetahui apakah informasi tersebut telah diterima dengan baik atau tidak yaitu dengan pengecekan target-target kinerja mereka. Dengan demikian kinerja karyawan dalam kemampuannya menganalisis data maupun informasi serta penggunaan mesin-mesin dan peralatan dapat ditingkatkan.

- 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen)

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mengevaluasi keluhan atau keberatan konsumen, manajer menjalankan peran

hubungan antar pribadi sebagai pemimpin (*leader*) karena sering mengadakan *sharing* dan *meeting* secara rutin untuk membahas target dan kendala yang dihadapi karyawan dalam pekerjaannya. Selain itu dalam hal ini juga didominasi oleh pelaksanaan peran manajer sebagai penyelesai gangguan (*disturbance handler*) karena manajer selalu berusaha mencari kendala-kendala yang sedang dihadapi karyawan dalam pekerjaannya, kemudian berusaha untuk membantu mencari solusinya, sampai dengan melakukan tindakan perbaikan agar tidak terjadi permasalahan yang lebih rumit. Dengan demikian karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi keluhan konsumen. Terbukti bahwa peran manajer sebagai *leader* dan *disturbance handler* mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam mengevaluasi keluhan atau keberatan konsumen.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Pada dasarnya penelitian ini untuk mengungkapkan fakta yang dapat ditemui di lapangan dan kemudian menganalisisnya berdasarkan teori yang relevan agar dapat memberikan hasil yang akurat. Dalam skripsi ini penulis berusaha untuk menguraikan tentang bagaimana peran manajer pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu menguraikan data yang diperoleh dari hasil penelitian dan selanjutnya adalah menginterpretasikan data yang diperoleh tersebut dengan memberikan penilaian.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat menyampaikan kesimpulan sebagai berikut bahwa pada PT. BPR Gunung Ringgit semua peran manajer pada dasarnya telah dijalankan dengan baik. Beberapa peran sangat berarti dalam meningkatkan kinerja para karyawan. Seperti peran hubungan antar pribadi terutama sebagai pemimpin (*leader*) sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Disamping itu, peran informasional manajer sebagai pengawas (*monitor*) dan sebagai penyebar informasi (*disseminator*) juga memberikan dampak positif terhadap meningkatnya kinerja

karyawan. Untuk peran pengambil keputusan sebagai penyelesai gangguan (*disturbance handler*) dan *negosiator* juga memberikan kontribusi tersendiri dalam upaya manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Sementara itu untuk peran yang dirasa harus lebih diberdayakan lagi adalah peran informasional manajer sebagai juru bicara (*spokesperson*) dan peran pengambil keputusan manajer sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocators*). Kedua peran ini belum begitu mengena dalam usaha manajer untuk meningkatkan kinerja para karyawannya.

## B. Saran

Setelah menyampaikan beberapa kesimpulan dari hasil analisis dan interpretasi data, maka saran-saran yang dapat diberikan oleh penulis kepada PT. BPR Gunung Ringgit adalah sebagai berikut:

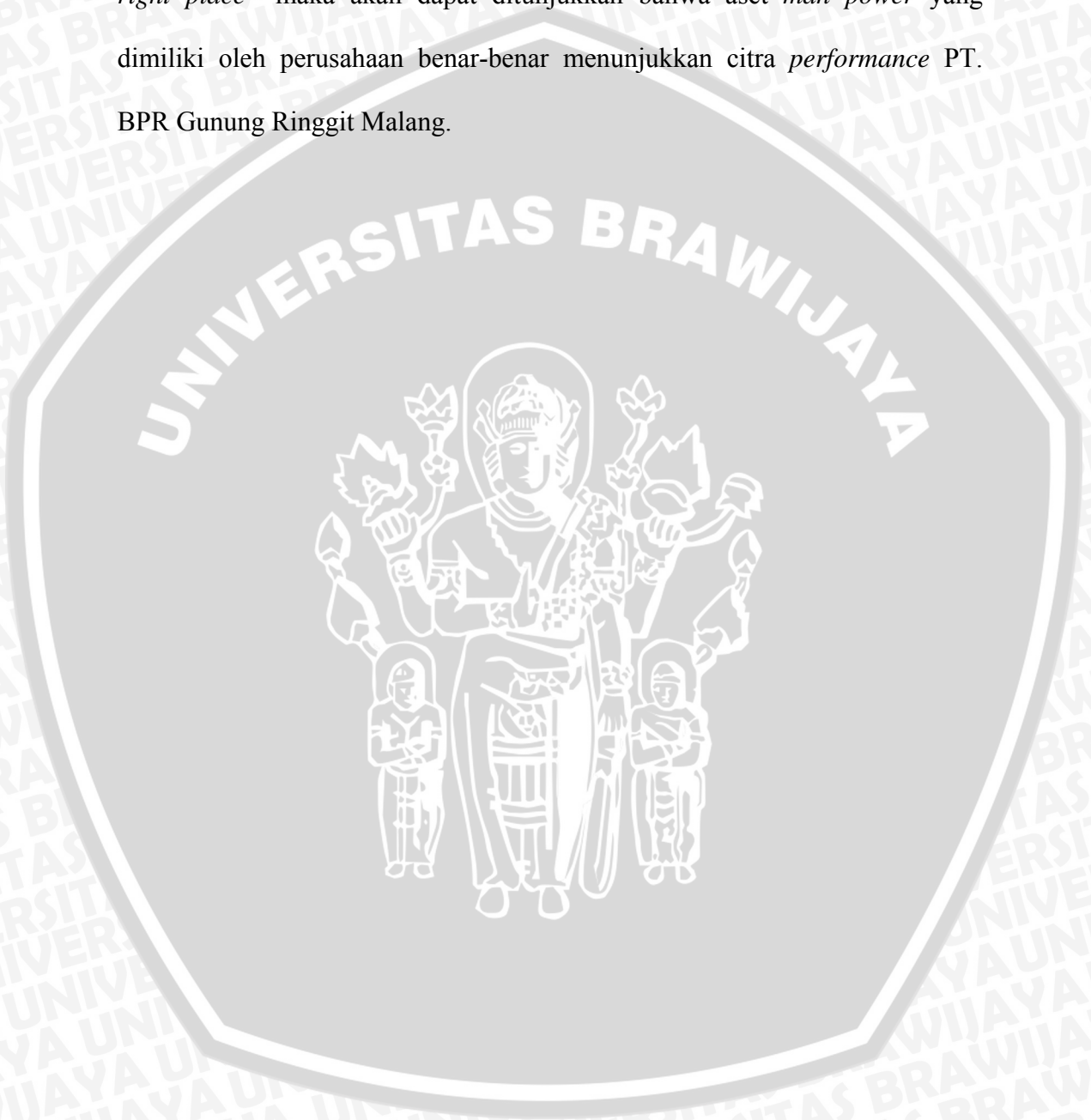
1. Untuk peran-peran manajer yang telah dilaksanakan dengan baik dan terbukti sangat berarti dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan, kepada manajer PT. BPR Gunung Ringgit Malang, mohon untuk mempertahankannya dan perusahaan pasti akan berkembang jauh lebih baik, apabila manajer senantiasa terus meningkatkan pemberdayaan peran tersebut dalam upaya peningkatan kinerja karyawan sehingga dengan sendirinya diharapkan *performance* perusahaan benar-benar *qualified*.

2. Sebagai juru bicara (*spokesperson*) dalam peran informasional, manajer memang telah melaksanakan dan berhasil menyampaikan dan menjabarkan informasi kepada pihak internal perusahaan. Akan tetapi sepertinya untuk penyampaian dan penjabaran hal ini kepada pihak-pihak diluar perusahaan selain Bank Indonesia harus lebih aktif lagi. Tentunya semua itu dilakukan dengan kejelian dalam menangkap sinyal-sinyal bahwa perusahaan tersebut dapat diajak untuk bekerjasama dengan PT. BPR. Gunung Ringgit dan saling menguntungkan untuk keduanya.

3. Untuk peran manajer sebagai pengambil keputusan khususnya peran sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocator*) perlu ditingkatkan dan diperhatikan. Hal ini dapat dilaksanakan dengan lebih memberdayakan para karyawan dengan spesifikasi *job description* masing-masing sesuai dengan kemampuan karyawan, sehingga nantinya diharapkan pencapaian hasil kerja karyawan juga lebih optimal.

Apabila manajer menjalankan peran ini dengan sebaik mungkin dapat memberikan beberapa peluang (*opportunity*) dan sejumlah infra stuktur untuk menunjang pekerjaan mereka dalam mengembangkan kemampuan individunya, maka kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh karyawan dapat ditingkatkan. Dengan demikian, kinerja mereka juga akan dapat dipertanggungjawabkan.

Namun demikian, dengan tetap berpegang pada prinsip *the right man on the right place* maka akan dapat ditunjukkan bahwa aset *man power* yang dimiliki oleh perusahaan benar-benar menunjukkan citra *performance* PT. BPR Gunung Ringgit Malang.



## DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Paktek*, Edisi Revisi III. Jakarta: Rineka Cipta.

Amirullah dan Hanafi, Rindyah. 2001. *Pengantar Manajemen*. Malang: UM Press.

Gomes, F. C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

Hasibuan, S. P. Malayu. 1986. *Manajemen Dasar, Pengertian an Masalah*. Jakarta: Gunung agung.

Iqbal Hasan, M. Ir. MM. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Kusnadi, HMA. 1990. *Pengantar Manajemen*. Malang: Unibraw.

Nazir, Moh, Ph.D. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Pareek, Udai 1985. *Mendayagunakan Peran-Peran Pengorganisasian*. Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.

Poerwadarminta, W. J. S. 1990. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta.

Robbins, Stephen P. 1984. *Management Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice Hall. Inc.



Sabardi, Agus. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Madar Maju.

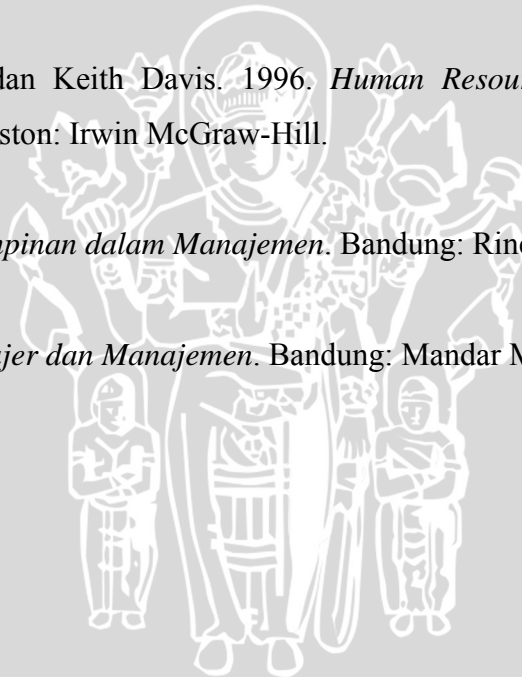
Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Umar, Husein. 2000. *Business an Introduction*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Werther, B. Willliam dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Bandung: Rineka Cipta.

-----, 1993. *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.



**CURICULUM VITAE**

Nama : NUNING RAHAYU LISDIANINGRUM

NIM : 0210320094

Alamat : RT.01 - RW.12 DAWUNG – PINGGIRSARI - NGANTRU -  
TULUNGAGUNG

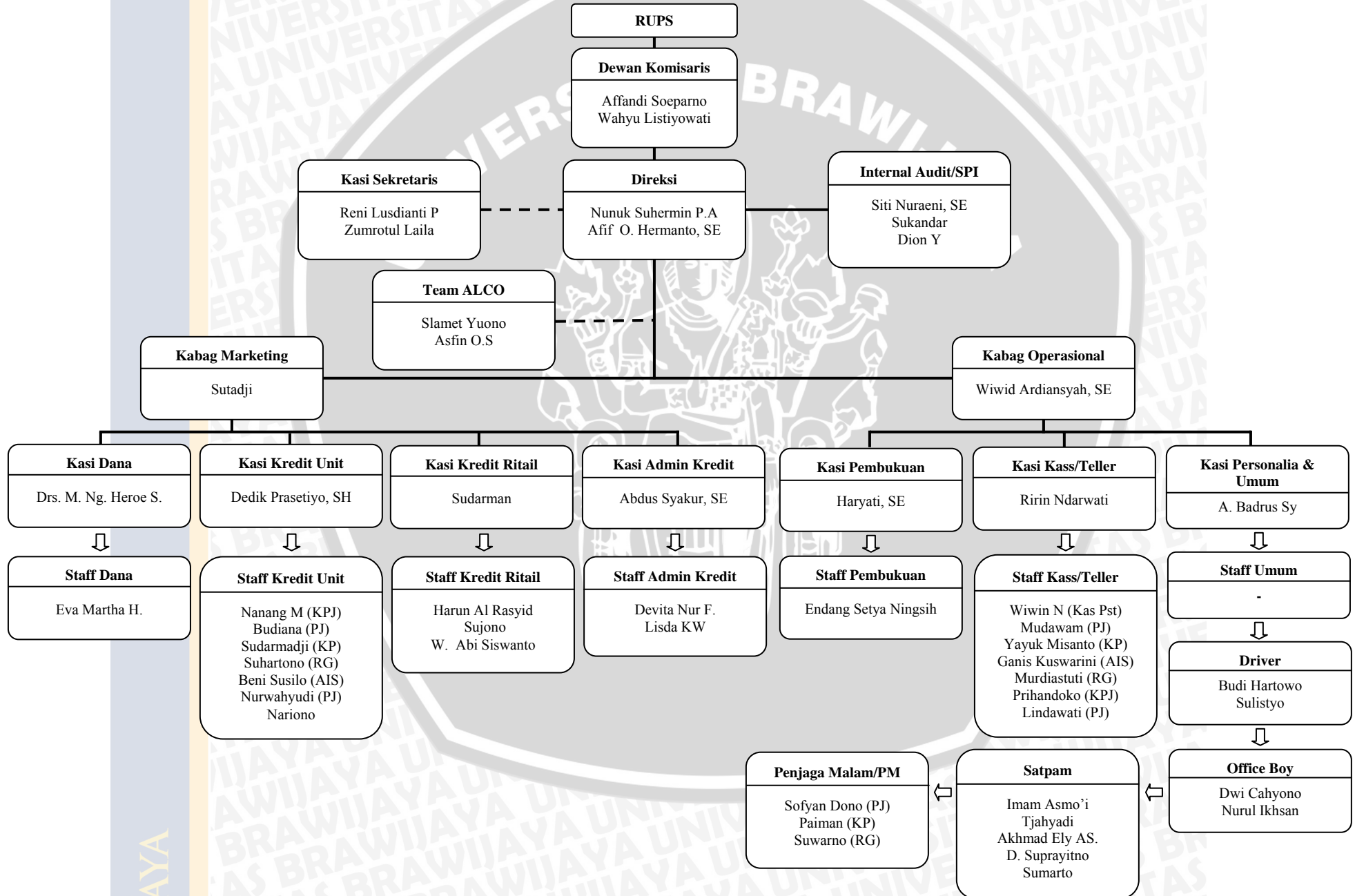
Tempat/Tgl. Lahir : TULUNGAGUNG, 18 FEBRUARI 1984

Agama : ISLAM

Jenis Kelamin : PEREMPUAN

Pendidikan : 1. SD NEGERI PINGGIRSARI III (1990-1996)  
2. SLTP NEGERI 01 NGANTRU (1996-1999)  
3. SMU NEGERI 01 KAUMAN (1999-2002)  
4. WEARNES EDUCATION CENTER (2003-2004)  
5. UNIVERSITAS BRAWIJAYA (2002-2008)

## BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PT. BPR. GUNUNG RINGGIT



## PEDOMAN WAWANCARA

(PERAN MANAJER DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN)

### I. PERAN MANAJER

Peran hubungan antar pribadi (*Interpersonal Roles*)

Apakah setiap ada tugas-tugas yang sifatnya rutin, Anda selalu melaksanakannya? (Tugas rutin apa yang Anda laksanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan?)

Terhadap seluruh karyawan, apakah Anda berperan sebagai pemimpin atau sebagai atasan?

Sejauh mana tindakan Anda dalam mengembangkan jaringan dengan penyedia segala jenis informasi terutama dengan pihak diluar organisasi terkait dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan? (+ Pihak luarnya siapa saja dan informasinya berupa apa saja).

Peran informasional (*Informasional Roles*)

Seberapa berperan Anda dalam menyerap informasi terkait dengan peningkatan kinerja karyawan? Apakah Anda selalu memonitor target kerja yang telah dicapai oleh para karyawan? (Apa saja yang Anda lakukan).

Apakah yang Anda lakukan untuk menyampaikan informasi dari pihak luar kepada seluruh anggota organisasi dan apa yang membuktikan bahwa informasi yang disampaikan benar-benar telah diterima oleh anggota organisasi dengan baik?

Apakah Anda selalu menjabarkan rencana-rencana kegiatan dan kebijakan-kebijakan organisasi kepada pihak diluar organisasi? (Kepada siapa saja, dan kontribusi apa yang akan diperoleh).

Peran pengambil keputusan (*Decisional Roles*)

Apakah Anda selalu mempunyai inisiatif dalam berinovasi untuk meningkatkan kinerja karyawan? (Apa saja yang dilakukan dan apakah sudah ada hasilnya).

Bagaimana sikap Anda dalam menghadapi gangguan? Bagaimana jika terjadi suatu permasalahan (masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan bagaimana cara mengatasinya)? Dan apakah benar-benar telah dilakukan tindakan perbaikan agar tidak timbul masalah yang lebih rumit?

Apakah sumber daya organisasi pada perusahaan Anda terutama mengenai karyawan terkait dengan kinerjanya telah dialokasikan dengan tepat? (+ Buktinya apa).

Sejauh mana Anda dalam bernegosiasi dengan pihak diluar organisasi? (+

Kontribusi yang diperoleh apakah benar-benar dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini indikatornya adalah peningkatan kinerja karyawan).

## II. KINERJA

### Aspek Kuantitatif

Apakah Anda merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan bagaimana kondisi pekerjaan tersebut menurut Anda?

Berapa lama waktu yang Anda butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan?

Apakah Anda sering membuat atau melakukan kesalahan dalam pekerjaan? (+ contoh kesalahannya apa dan bagaimana cara mengatasinya).

Pelayanan apa saja yang Anda berikan kepada *customer* dan seberapa sering Anda memberikan pelayanan tersebut?

### Aspek Kualitatif:

Apakah pekerjaan Anda selalu terselesaikan tepat waktu dan tidak ada kesalahan?

Apakah Anda telah merasa benar-benar mampu menyelesaikan pekerjaan Anda, atau masih sering mengalami kesulitan? (+ Jelaskan jika ada kesulitan, apa saja).

Apakah Anda selalu menganalisa data-data dan informasi-informasi terutama dari manajer dengan baik? + Apakah Anda merasa kesulitan dalam menggunakan mesin/peralatan-peralatan?

Apa yang Anda lakukan terhadap adanya keluhan konsumen? Apakah Anda mengalami kesulitan dalam mengevaluasinya?

Pedoman wawancara untuk *cross check* kepada karyawan tentang kinerja manajer

**PERAN MANAJER:**

**a. Peran hubungan antar pribadi (*Interpersonal Roles*)**

1. Apakah setiap ada tugas-tugas yang sifatnya rutin, manajer Anda selalu melaksanakannya? (+ contoh tugas rutin apa yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan?).
2. Menurut pendapat Anda, apakah terhadap seluruh karyawan, apakah manajer Anda berperan sebagai pemimpin atau sebagai atasan?
3. Sejauh mana tindakan manajer di PT. BPR Gunung Ringgit dalam mengembangkan jaringan dengan penyedia segala jenis informasi terutama dengan pihak diluar organisasi terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan? (+ Pihak luarnya siapa saja dan informasinya berupa apa saja).

**b. Peran informasional** (*Informasional Roles*)

4. Seberapa berperan manajer di perusahaan Anda dalam menyerap informasi yang berhubungan dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan? Apakah manajer Anda selalu memonitor para karyawan mengenai target kerja yang dicapai? (Apa saja yang dilakukan).
5. Apakah yang dilakukan manajer Anda untuk menyampaikan informasi dari pihak luar kepada seluruh anggota organisasi dan apa yang membuktikan bahwa informasi yang disampaikan benar-benar telah diterima oleh karyawan dengan baik?
6. Apakah manajer Anda selalu menjabarkan rencana-rencana kegiatan dan kebijakan-kebijakan organisasi kepada pihak diluar organisasi? (Kepada siapa saja, dan kontribusi apa yang akan diperoleh).

**c. Peran pengambil keputusan** (*Decisional Roles*)

7. Apakah manajer Anda selalu mempunyai inisiatif dalam berinovasi untuk meningkatkan kinerja karyawan? (Apa saja yang dilakukan dan apakah sudah ada hasilnya).
8. Bagaimana sikap manajer Anda dalam menghadapi gangguan? Bagaimana jika terjadi suatu permasalahan (masalah yang berhubungan dengan kinerja



karyawan dan bagaimana cara mengatasinya)? Dan apakah benar-benar telah dilakukan tindakan perbaikan agar tidak timbul masalah yang lebih rumit?

9. Apakah menurut Anda sumber daya organisasi pada perusahaan ini terutama mengenai karyawan terkait dengan kinerjanya telah dialokasikan dengan tepat?

(+ Buktinya apa).

10. Sejauh mana manajer Anda dalam bernegosiasi dengan pihak diluar organisasi?

(+ Kontribusi yang diperoleh apakah benar-benar dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam hal ini indikatornya adalah peningkatan kinerja karyawan).

