

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Obyek Penelitian

#### 1. Sejarah berdirinya KSPPS BMT Al-Hikmah Semesta

Koperasi Serba Usaha BMT Al-Hikmah Jepara didirikan pada tanggal 4 April 1997, berlokasi di Jln. Kantor Pos 208 Bangsri Jepara, dengan bermodalkan aset sebesar Rp. 4.500.000,00 (empat juta lima ratus ribu rupiah) KSU BMT Al-Hikmah memperoleh badan hukum dari kantor Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Provinsi Jawa Tengah dengan Nomor 08/BH/KDK. 11. 12/VII/1998 tanggal 27 Juli 1998. Pada tahun 2011 BMT Al-Hikmah mengalami perubahan anggaran dasar dan mengubah nama perusahaan yang awalnya bernama Koperasi Serba Usaha beralih nama menjadi KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah) BMT Al-Hikmah yang beralamat di Jln. Kantor Pos 208 Bangsri Jepara.

Pada tahun 2014 KJKS BMT Al-Hikmah mengalami perubahan anggaran dasar menjadi Koperasi tingkat Provinsi Jawa Tengah dan berubah nama menjadi KJKS BMT Al-Hikmah Semesta, sesuai dengan perubahan Anggaran dasar Koperasi yang tertuang dalam akta Notaris Ir. Raden Roro Emiliani Setjadinigrat, SH notaris di Jepara dengan Nomor: 36 Tanggal 19 Juli 2014 dengan Kantor KJKS BMT Al-Hikmah Semesta beralamat di Jalan Bangsri km.10 Jambu RT 33/07 Mlonggo Jepara.

Kemudian pada tahun 2016 KJKS BMT Al-Hikmah Semesta berubah nama menjadi Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT Al-Hikmah Semesta. Hingga saat ini BMT Al-Hikmah Semesta telah mendirikan 34 kantor cabang yang tersebar di 5 kabupaten di Jawa Tengah yaitu Jepara, Kudus, Demak, Grobogan dan Kendal dan 1 kantor cabang di kabupaten Malang, Jawa Timur dengan jumlah total karyawan sebanyak 204 orang.<sup>90</sup>

#### 2. Profil BMT Al-Hikmah Semesta

- a) Nama Koperasi : KSPPS BMT AL-Hikmah Semesta
- b) Tanggal Berdiri : 4 April 1997
- c) Alamat : Jl. Jepara Bangsri KM. 10 Mlonggo Jepara

---

<sup>90</sup> Data dokumentasi BMT Al-Hikmah Semesta kantor pusat, Tanggal 1 Agustus 2022

### 3. Filosofi BMT Al-Hikmah Semesta

KSPPS BMT AL-Hikmah Semesta mempunyai visi, misi, tujuan dan motto adalah sebagai berikut :<sup>91</sup>

a. Visi

Menjadi lembaga keuangan nasional yang islami, profesional, terbaik, dan mensejahterakan anggota.

b. Misi

- 1) Menjadikan semua jajaran pengurus, pengelola menjadi muslim yang baik dan berkomitmen terhadap Islam.
- 2) Melaksanakan proses pemberdayaan anggota.
- 3) Menciptakan budaya lembaga yang Islami.
- 4) Mengaplikasikan konsep syariah secara benar dalam bermuamalah
- 5) Menambah mutu pelayanan kepada nasabah.
- 6) Mengembangkan manajemen dan SDM lembaga.
- 7) Memperkuat jaringan kerja.

c. Tujuan

- 1) Terwujudnya budaya kerja yang islami.
- 2) Meningkatkan pertumbuhan usaha mikro
- 3) Terwujudnya lembaga keuangan yang bebas dari transaksi ribawi.
- 4) Mengangkat kesejahteraan anggota.

d. Motto

“ Menebar Manfaat Menuju Yang Terbaik”

### 4. Produk BMT Al-Hikmah Semesta

Lembaga BMT Al-Hikmah Semesta memiliki beberapa macam produk simpanan dan pembiayaan, diantaranya.<sup>92</sup>

a. Produk Simpanan BMT Al-Hikmah Semesta:

1) Simpanan Suka Rela (SIRELA)

Simpanan Suka Rela ialah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kerja dan dilakukan setiap hari.

2) Simpanan Suka Rela Berjangka (SISUKA)

Simpanan Suka Rea Berjangka ialah simpanan anggota yang hanya dapat ditarik untuk jangka waktu tertentu berdasarkan akad.

---

<sup>91</sup>“BMT Al-Hikmah Semesta”, Profile Visi Misi, Diakses 3 Agustus, 2022 <http://bmtalhikmahsemesta.com/prpfiles-visi-misi.html>.

<sup>92</sup>Data dokumen BMT Al-HikmahSemesta Kantor Pusat, Tanggal 1 Agustus 2022.

- 3) Simpanan Pendidikan Masa Depan (SIMPENMAS)  
 Simpanan Pendidikan Masa Depan ialah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan pada waktu per semester (6 bulan).
  - 4) Simpanan Qurban (SISUQUR)  
 Simpanan Qurban ialah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan minimal satu bulan sebelum idul adha.
  - 5) Simpanan Masjid (SIMASJID)  
 Merupakan simpanan yang diperuntukkan untuk penyimpanan keuangan atau kas masjid, dengan penarikan simpanan dapat dilakukan setiap hari selama jam operasional.
  - 6) Simpanan Terencana Masa Depan (SITERA)  
 Merupakan jenis simpanan berjangka di mana dana tersebut sengaja dihimpun secara khusus dengan tujuan memberikan manfaat kepada nasabah di kemudian hari pada saat mencapai usia pensiun.
  - 7) Simpanan Umroh (SIUMMA)  
 Merupakan jenis simpanan berjangka yang diperuntukkan bagi nasabah yang berkeinginan melaksanakan ibadah Umroh, dengan jangka waktu penarikan minimal setelah mengendap selama 1 tahun.
  - 8) Simpanan Beasiswa  
 Merupakan produk simpanan yang digunakan untuk meringankan beban biaya sekolah siswa. BMT Al-Hikmah Semesta menyediakan paket simpanan beasiswa mulai dari jenjang pendidikan SD, SMP, SMAsampai S1 (semester 8).
- b. Produk Pembiayaan BMT Al-Hikmah Semesta:
- 1) Mudharabah  
 Merupakan produk pembiayaan di mana BMT Al-Hikmah Semesta bertindak sebagai pihak pertama yang menyediakan modal 100% (penuh) sedangkan mitra sebagai pihak kedua (pengelola), sedangkan apabila terjadi kerugian ditanggung sepenuhnya oleh pihak BMT selama kerugian itu bukan akibat dari kelalaian si pengelola.
  - 2) Musyarakah  
 Merupakan produk pembiayaan di mana BMT Al-Hikmah Semesta dan mitra sama-sama berkontribusi menyediakan modal usaha dalam bentuk barang atau uang dengan biaya operasional dibebankan pada modal bersama sesuai dengan kesepakatan di awal, sedangkan keuntungan dinyatakan dalam bentuk bagi hasil dan keduanya siap

menanggung apabila terjadi kerugian dalam menjalankan usaha.

3) Murabahah

Merupakan produk pembiayaan jual beli barang, di mana barang yang diperjualbelikan benar-benar secara prinsip milik sah BMT Al-Hikmah Semesta dengan dibuktikan oleh surat berharga seperti kuitansi dan buku kepemilikan. Dalam pembiayaan ini BMT Al-Hikmah Semesta bertindak sebagai penjual sementara nasabah bertindak sebagai pembeli barang, sedangkan harga jual adalah harga beli ditambah margin keuntungan BMT dan pihak nasabah menyetujui harga jual yang diajukan serta jangka waktu pembayaran yang telah ditentukan.

4) Ijarah

Merupakan produk pembiayaan di mana BMT Al-Hikmah Semesta menyewakan barang atau jasanya kepada nasabah, dengan ketentuan barang atau jasa yang disewakan harus dapat dinilai dan diidentifikasi secara spesifik serta dinyatakan dengan jelas dalam hal pembayaran dan jangka waktunya. Sedangkan ujarah yang didapat BMT harus berbentuk nominal bukan dalam bentuk persentase yang telah disepakati di awal.

5) Qard

Merupakan pinjaman kepada nasabah yang membutuhkan dana dengan syarat nasabah berkewajiban untuk mengembalikan uang dalam jangka waktu yang sudah ditentukan ketika akad perjanjian. Dalam hal ini qardh merupakan bentuk pinjaman tanpa imbalan, nasabah hanya wajib membayar pokok pinjaman atau cicilan dalam jangka waktu yang sudah ditentukan.

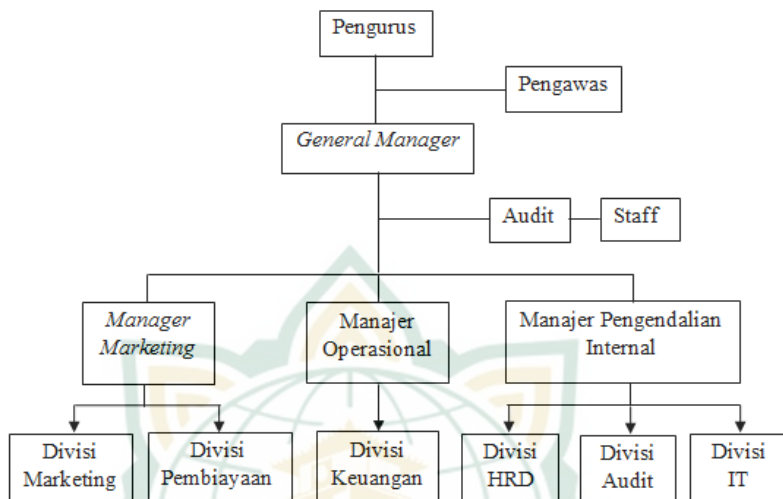
6) Rahn

Merupakan pengaturan hutang yang menggunakan produk yang dijaminkan untuk mengamankan pembayaran pinjaman. BMT Al-Hikmah dalam akad rahn ini memberikan ujah atau imbal jasa atas pemeliharaan dan perawatan barang jaminan.

## 5. Struktur Organisasi BMT Al-Hikmah Semesta

Struktur organisasi adalah komponen dari struktur yang memberi tahu batas-batas kekuasaan, aktivitas, dan wewenang setiap pegawai. Berikut merupakan struktur organisasi BMT Al-Hikmah Semesta:

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat**



Sumber : *Dokumen BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat.*

Masing-masing unit memiliki Tugas Pokok adalah :<sup>93</sup>

a. *General Manager*

1) Tugas Pokok

- a) Merancang program kerja.
  - b) Sebagai pimpinan yang bertugas mengatur manajemen yang ada dibawahnya untuk menjalankan program kerja perusahaan.
  - c) Melaksanakan penilaian dan evaluasi terhadap kebijakan strukturaldi bawahnya.
  - d) Melakukan inovasi pengembangan usaha dan jejaring.
  - e) Menjaga kestabilan lembaga agar sesuai dengan visi dan misi.
  - f) Memelihara budaya kerjayang islami dan kondusif.
  - g) Berupaya menjaga dan menjalin kerjasama dengan pihak-pihak luar perusahaan.
- 2) Tanggung Jawab : memelihara kestabilan perusahaan baik operasional maupun pengembangan usaha.
  - 3) Wewenang : menentukan kebijakan strategis berdasarkan masukan atau usulan jajaran pengurus.

<sup>93</sup> Data dokumen BMT Al-HikmahSemesta Kantor Pusat, Tanggal 1 Agustus 2022.

- b. *Manager* Pengendali Internal
  - 1) Tugas Pokok
    - a) Mengkoordinir pekerjaan dengan bagian HRD, IT dan audit internal.
    - b) Mengevaluasi kebutuhan perusahaan salah satunya mengenai pengadaan karyawan baru.
    - c) Membuat program kegiatan peningkatan kualitas DM.
    - d) Melakukan analisis dan evaluasi kerja karyawan.
    - e) Menerima masukan atau komplain dari pihak lain atau nasabah.
    - f) Inovasi pengembangan IT.
  - 2) Tanggung Jawab : Membuat laporan mengenai kegiatan dan pekerjaan yang menjadi wewenang manajer pengendali internal dan melaporkannya kepada atasan.
  - 3) Wewenang : Memberi masukan mengenai pengadaan karyawan baru, mutasi jabatan, rotasi tempat kerja karyawan dan memberi penilaian terhadap kinerjanya.
- c. Divisi *HRD*
  - 1) Tugas Pokok
    - a) Rekrutmen karyawan baru.
    - b) Menentukan penempatan karyawan.
    - c) Memegang administrasi karyawan (masa kerja dan jabatan).
    - d) Mengelola absensi kehadiran karyawan pada kantor cabang.
    - e) Memberi penilaian terhadap kinerja karyawan.
    - f) Melakukan analisis dan evaluasi terhadap pekerjaan karyawan.
    - g) Menerima dan mencari solusi terhadap keluhan karyawan.
  - 2) Tanggung Jawab : Membuat laporan tentang kegiatan dan pengelolaan SDM perusahaan kepada atasan.
  - 3) Wewenang : Memberi usulan mengenai penerbitan surat teguran, surat peringatan, dan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan.



- d. Divisi Audit
  - 1) Tugas Pokok
    - a) Merancang kegiatan/tugas audit.
    - b) Membuat jadwal kunjungan audit pada kantor cabang.
    - c) Melaksanakan penyuluhan atau pembinaan kepada karyawan yang bertugas apabila terjadi kesalahan.
    - d) Evaluasi kinerja karyawan.
    - e) Pengembangan materi dan prosedur audit agar lebih sempurna dan maksimal.
    - f) Melakukan tindak lanjut terhadap temuan.
    - g) Melaporkan kegiatan audit yang telah dilakukan kepada atasan.
  - 2) Tanggung Jawab : Penyampaian hasil pengauditan pada kantor cabang kepada atasan.
  - 3) Wewenang :menilai kinerja karyawan dan penerbitan surat peringatan kepada karyawan yang melanggar.
- e. Divisi *Information Technology* (IT)
  - 1) Tugas Pokok
    - a) Mengurusi data-data akuntabel.
    - b) Pengelolaan perangkat lunak dan perangkat keras.
    - c) Pengelolaan dan pemeliharaan instalasi jaringan.
    - d) Mengembangkan jaringan komunikasi dengan jaringan internet.
      - 1) Mengatasi semua kendala dan masukan/keluhan IT.
  - 2) Tanggung Jawab : Melaporkan kegiatan mengenai perkembangan IT kepada atasan.
  - 3) Wewenang : Memberi masukan mengenai pengadaan dan pengembangan perangkat *hardware dan software* pada BMT.
- f. *Manager Operasional*
  - 1) Tugas Pokok
    - a) Melaksanakan pengembangan terhadap ketentuan pelaporan administrasi dan pelaporan keuangan secara berkelanjutan.
    - b) Melaksanakan pembinaan secara rutin terhadap teller dan akunting cabang.
    - c) Merancang anggaran terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan.
    - d) Melakukan penggajian karyawan.
    - e) Membuat pelaporan konsolidasi harian dan bulanan.
    - f) Mengawasi laporan keuangan yang ada di cabang

- g) Memenuhi kewajiban dan hak para mitra BMT.
- 2) Tanggung Jawab : Membuat laporan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan operasional keuangan dan administrasi dan melaporkannya kepada atasan.
- 3) Wewenang : Memberi penilaian terhadap kinerja karyawan, bagian operasional dan administrasi umum.
- g. Divisi Keuangan
  - 1) Tugas Pokok
    - a) Membuat pelaporan keuangan secara harian dan bulanan.
    - b) Pengurusan laporan data keuangan cabang.
    - c) Mengawasi dan menerima setoran keuangan daricabang.
    - d) Menyalurkan kas dari kantor pusat ke kantor cabang.
  - 2) Tanggung Jawab : Menyusun laporan perputaran kas masuk dan kas keluar kepada manajer operasional.
- h. *Manager Marketing*
  - 1) Tugas Pokok
    - a) Melaksanakan pengembangan produk pembiayaan.
    - b) Melaksanakan pengawasan kegiatan dan pelatihan kepada karyawan bagian pembiayaan di kantor cabang.
    - c) Menangani nasabah pembiayaan bermasalah.
    - d) Melaksanakan audit dan verifikasi nasabah pembiayaan pada kantor cabang.
    - e) Berupaya menjalin kerja sama dengan pihak lain dengan tujuan pengembangan pembiayaan.
    - f) Melaksanakan evaluasi kinerja *marketing* pada setiap bulan.
  - 2) Tanggung Jawab :Menyampaikan laporan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan bagian pembiayaan kepada atasan.
  - 3) Wewenang :Menilai dan memberikan masukan kepada karyawan pada bagian pembiayaan dari kantor pusat sampai kantor cabang.
- i. Divisi *Lending* (Pembiayaan)
  - 1) Tugas Pokok
    - a) Menyimpan data-data nasabah pembiayaan.
    - b) Melakukan *survey* kelayakan nasabah bersama tim cabang dalam pengajuan pembiayaan yang menjadi wewenang pusat.



- c) Melaksanakan evaluasi secara rutin terhadap kegiatan pembiayaan cabang.
- d) Mengatasi nasabah pembiayaan bermasalah.
- 2) Tanggung Jawab : Menyampaikan laporan kegiatan pembiayaan yang telah dijalankan kepada atasan.
- 3) Wewenang : menerima atau menolak pengajuan pembiayaan nasabah cabang.
- j. Divisi *Funding* (Marketing)
  - 1) Tugas Pokok
    - a) Melaksanakan promosi secara rutin (sosialisasi) *funding*.
    - b) Berinovasi dan bekerja sama dengan mitra dalam pengembangan *funding*.
    - c) Melakukan evaluasi kemitraan atau nasabah.
    - d) Melakukan pengembangan produk-produk *funding*.
  - 2) Tanggung Jawab : Membuat laporan kepada atasan mengenai perkembangan nasabah *funding* kepada atasan.
  - 3) Wewenang : Melakukan evaluasi kinerja bagian *funding* pada kantor-kantor cabang.

## B. Deskripsi Data Penelitian

KSPPS BMT Al-Hikmah Semesta merupakan sebuah Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) yang seluruh kegiatannya dipastikan ada *reward* dan *punishment* di setiap kegiatannya. KSPPS BMT Al-Hikmah Semesta atau yang lebih dikenal masyarakat dengan BMT Al-Hikmah adalah sebuah Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang bergerak pada sektor pembiayaan serta simpanan.

Hasil dari wawancara yang telah dilaksanakan peneliti dengan beberapa pihak narasumber, yakni manager HRD dan beberapa karyawan peneliti mendapatkan sejumlah informasi tentang sistem pemberian *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berikut data yang diperoleh, antara lain:

### 1. Deskripsi (SOP) *Standard Operating Procedur* Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara

Standar operasional prosedur (SOP) untuk pemberian *reward* dan *punishment* harus mencakup pedoman yang jelas untuk menentukan kapan penghargaan atau hukuman diberikan, serta tindakan khusus yang akan diambil dalam setiap situasi. Misalnya, SOP dapat menentukan bahwa *reward* akan diberikan untuk memenuhi atau melampaui tujuan kinerja, sedangkan *punishment* akan diberikan karena gagal memenuhi standar yang ditetapkan atau karena terlibat dalam perilaku yang dilarang. SOP juga harus

memberikan proses banding yang jelas bagi individu yang merasa telah diperlakukan tidak adil.

Penting untuk memastikan bahwa prosedur tersebut adil, konsisten, dan transparan, dan untuk mengomunikasikannya dengan jelas kepada semua karyawan. SOP tersebut juga harus ditinjau dan diperbarui secara teratur untuk beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Sebagai mana yang telah disampaikan oleh Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku pihak manajer HRD di BMT Al-Hikmah Semesta, sebagai berikut :

*“Dalam menetapkan standar operasional prosedur (SOP) pemberian reward dan punishment yang kita lakukan adalah yang pertama menetapkan kriteria yang jelas untuk mendapatkan penghargaan atau menentukan tindakan tertentu yang akan menimbulkan suatu hukuman”<sup>94</sup>*

Hal tersebut dipertegas dengan pendapat Ibu Chusniati Mustagfiroh selaku manajer operasional berikut ini:

*“Penting untuk dicatat mas, bahwa mengkomunikasikan kriteria SOP pemberian reward dan punishment ini dimaksud untuk mengidentifikasi perilaku atau tindakan tertentu yang akan diberikan suatu reward atau punishment”<sup>95</sup>*

Berdasarkan observasi peneliti bahwa pihak manager akan menentukan SOP pemberian reward dan punishment yaitu meliputi pencapaian target, kedisiplinan, kepatuhan, loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan yang paling penting masalah kejujuran karyawan.

Pada dasarnya *reward* dan *punishment* sama-sama diperlukan untuk membuat karyawan dapat meningkatkan standar kerjanya. Sistem ini digunakan sebagai cara bagi pimpinan untuk merespon kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Terlepas dari perbedaan yang tampak antara *reward* dan *punishment* pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu agar karyawan dapat menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan lebih bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh perusahaan.

---

<sup>94</sup> Oge Iwang Sutiyono, Wawancara Oleh Penulis, 2 Agustus 2022, Wawancara 1, Transkrip

<sup>95</sup> Chusniati Mustagfiroh, Wawancara Oleh Penulis, 3 Agustus 2022, Wawancara 3, Transkrip

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, standar operasional prosedur (SOP) pemberian *reward* dan *punishment* merupakan salah satu cara yang dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sebab, sistem pemberian *reward* dan *punishment* yang baik akan menjadikan perusahaan mampu memaksimalkan sumber daya manusia yang unggul, sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya serta tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Oge Iwang selaku HRD BMT Al-Hikmah Semesta Jepara berikut ini:

*“Salah satu cara kami meningkatkan kinerja para karyawan ya menggunakan sistem pemberian reward dan punishment ini. Karna dengan adanya sistem pemberian reward dan punishment yang baik ini maka akan menyebabkan perusahaan dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang unggul, sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawannya serta tujuan perusahaan dapat tercapai.”<sup>96</sup>*

Hal tersebut senada dengan penuturan Bapak Danang Fidya Nugroho selaku staff BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, sebagai berikut:

*“Sistem pemberian reward dan punishment disini itu supaya bisa dijadikan sebagai motivasi untuk karyawan agar bisa meningkatkan kinerjanya. Jika reward dan punishment diberikan secara tepat dan bijak, maka akan menjadi alat perangsang karyawan untuk bisa meningkatkan kinerjanya. Dan tidak bermalas-malasan dalam mengejar target dan menjadikan seorang karyawan lebih baik dari sebelumnya.”<sup>97</sup>*

Hal tersebut juga dipertegas oleh Ibu Chusniati Mustagfiroh selaku manajer operasional berikut ini:

*“Sistem pemberian reward dan punishment ini sangat berkaitan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dalam artian semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang ia lakukan, maka semakin besar*

---

<sup>96</sup> Oge Iwang Sutiyono, Wawancara Oleh Penulis, 2 Agustus 2022, Wawancara 1, Transkrip

<sup>97</sup> Danang Fidya Nugroho, Wawancara 2 Agustus 2022, Wawancara 2, Transkrip

*pula karyawan tersebut mengulangi tindakan yang baik. Sebaliknya ketika semakin sering karyawan mendapatkan sanksi atau hukuman atas kesalahan yang ia lakukan maka akan semakin berkurang pula tindakan kesalahan yang ia lakukan. Sehingga karyawan dapat lebih meningkat kinerjanya.*<sup>98</sup>

Selain itu Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku Manager HRD juga menjelaskan apa saja *reward* yang diberikan BMT Al-Hikmah kepada karyawan, sebagai berikut:

*“Bentuk reward atau fasilitas yang diberikan kepada karyawan yaitu berupa kenaikan gaji, tunjangan, memberikan bonus tambahan berupa barang atau uang, pemberian pujian, memberikan cuti kepada karyawan, pelatihan dan pengembangan, rekreasi, promosi jabatan hingga pergi umroh.”*<sup>99</sup>

Hasil dari wawancara diatas mengenai standar operasional prosedur (SOP) pemberian *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja karyawan di BMT Al-Hikmah dapat dilihat dengan adanya sistem tersebut para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya apabila sistem tersebut diberikan secara benar, tepat dan adil. Hasil obsevasi peneliti menunjukkan bahwa (SOP) pemberian *rewards* dan *punishment* memiliki hasil pada kinerja karyawan yaitu karyawan yang mendapatkan bonus gaji, namun pada *punishment* atau hukuman pada karyawan memberikan dampak berupa sikap tantangan yang dihadapi oleh karayawan. Hal ini dibuktikan dengan sikap salah satu karyawan yang diberikan hukuman berupa teguran lisan menyikapi dengan baik dan menganggap hukuman yang diberikan sebagai tantangan, karena pemberian hukuman dengan cara yang bijak.<sup>100</sup>

## **2. Deskripsi Implementasi Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara**

Setiap perusahaan tentu mempunyai cara agar karyawannya memiliki kinerja yang bagus. Salah satunya adalah dengan memberikan *reward* dan *punishment* akan tetapi sebelum terjadinya sitem pemberian *reward* dan *punishment* setiap

---

<sup>98</sup> Chusniati Mustagfiroh, Wawancara Oleh Penulis, 3 Agustus 2022, Wawancara 3, Transkrip

<sup>99</sup> Oge Iwang Sutiyono, Wawancara Oleh Penulis 2 Agustus 2022, Wawancara 1, Transkrip

<sup>100</sup> Observasi peneliti di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, 14 Agustus 2022.

perusahaan mempunyai beberapa target yang ditetapkan kepada masing-masing karyawannya dan diharapkan setiap karyawan mampu mencapai target tersebut, sehingga karyawan bisa mendapatkan *reward* yang telah ditetapkan di perusahaan tersebut. Begitupun dengan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dalam memberikan *reward* karyawan diharapkan mampu mencapai target yang sudah ditetapkan. Sebagai mana yang telah disampaikan oleh Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku Manager HRD di BMT Al-Hikmah, sebagai berikut :

*“Sebelum diberikannya reward kepada karyawan saya selaku manager HRD memberikan target kepada masing-masing jabatan dan dalam memberikan target tersebut perusahaan berharap setiap karyawan mampu mencapai target tersebut, dengan cara karyawan merealisasikan target tersebut dan hasil realisasi target ini dapat dilihat dari laporan transaksi bulanan. Setelah menetapkan target dan karyawan merealisasikan terget tersebut saya selaku manager hrd mengevaluasi target tersebut dalam kurun waktu 3 bulan 6 bulan dan selama 1 tahun, sehingga perusahaan lebih mudah memberikan reward kepada karyawan.”<sup>101</sup>*

Hal tersebut juga di pertegas oleh pendapat dari Bapak Catur Adi Irawan selaku Petugas Pembiayaan, sebagai berikut:

*“Dengan adanya sistem pemberian reward ini maka semua pekerjaan karyawan menjadi lebih efektif dan efisien, karena seorang karyawan dituntut untuk mecapai tujuan perusahaan untuk mendapatkan reward yang telah ditetapkan oleh perusahaan”.*<sup>102</sup>

Hal tersebut juga di pertegas oleh Bapak Bahreri Roza selaku Petugas Pemasaran, sebagai berikut:

*“Saya selaku karyawan di BMT Al-Hikmah ini dengan adanya sistem pemberian reward dan punishment ini berdampak positif bagi saya yaitu dapat meningkatkan semangat bekerja, meningkatkan kinerja dan membawa hal*

---

<sup>101</sup> Oge Iwang Sutiyono, Wawancara Oleh Penulis, 2 Agustus 2022, Wawancara 1, Transkrip

<sup>102</sup> Catur Adi Irawan, Wawancara Oleh Penulis, 3 Agustus 2022, Wawancara 4, Transkrip



*yang positif bagi perusahaan, sehingga kestabilan perusahaan akan lebih terjamin.*"<sup>103</sup>

Hal tersebut juga di pertegas oleh Ibu Ami Novitasari selaku Petugas Teller, sebagai berikut:

*"Tentu dengan adanya sistem pemberian reward dan punishment yang benar dan adil saya selaku karyawan akan meningkatkan kinerja, sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan dengan adanya sistem ini dan karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja."*<sup>104</sup>

Hal tersebut juga di pertegas oleh Ibu Fitria Aprilia Ningsih selaku Petugas Customer Servise, sebagai berikut:

*"Sistem pemberian reward dan punishment yang di berikan BMT ini salah satu bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja, dan menurut saya sistem ini bisa meningkatkan kinerja para karyawan dan memotivasi karyawan. Sehingga tujuan perusahaan maupun tujuan karyawan dapat tercapai."*<sup>105</sup>

Berdasarkan observasi peneliti bahwa *reward* yang diberikan kepada karyawan merupakan hasil dari kinerja karyawan berupa tingkat pencapaian target. Target yang diberikan kepada karyawan memiliki tujuan untuk memberikan dorongan agar karyawan semangat dalam bekerja, hal ini dibuktikan dengan pencapaian target oleh karyawan yang cukup baik, sehingga manajer memberikan bonus berupa penambahan gaji karyawan.<sup>106</sup>

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti di lokasi penelitian, sitem pemberian *punishment* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara terdapat dalam peraturan khusus karyawan dan jenis-jenis pelanggaran beserta sanksinya. *Punishment* juga akan di berikan kepada karyawan yang tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sistem pemberian *punishment* akan di berikan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran, membuat kesalahan atau melakukan kejahatan, sehingga mempengaruhi kinerja dalam perusahaan.

---

<sup>103</sup> Roza, Wawancara Oleh Penulis, 4 Agustus 2022, Wawancara 5, Transkrip

<sup>104</sup> Ami, Wawancara Oleh Penulis, 4 Agustus 2022, Wawancara 6, Transkrip

<sup>105</sup> Fitria Aprilia Ningsih, Wawancara Oleh Penulis 4 Agustus 2022, Wawancara 7, Transkrip

<sup>106</sup> Observasi peneliti di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, 14 Agustus 2022.



Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki sistem yang jelas dalam memberikan *punishment*. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Oge Iwang Sutyono selaku Manager HRD BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, sebagai berikut:

*“Sistem pemberian punishment di BMT Al-Hikmah akan diberikan sesuai dengan permasalahan dan keadaan karyawan. Saya selaku manager hrd akan menyelidiki terlebih dahulu masalah apa yang menyebabkan karyawan melakukan kesalahan atau pelanggaran. Sehingga karyawan tidak menganggap jenis hukuman ini sebagai suatu kejahatan atau ketidakadilan. Selain itu, setiap hukuman akan saya tindak lanjuti dengan pemahaman dan penjelasan mengapa hukuman diberikan.”*<sup>107</sup>

Hal tersebut juga di pertegas oleh Bapak Bahreri Roza selaku Petugas Pemasaran, sebagai berikut:

*“Dengan adanya sistem pemberian punishment ini tentunya saya selaku petugas akan lebih berhati-hati dalam menjalankan pekerjaan dan lebih menjadikan saya berangkat lebih awal, sehingga tidak terjadi keterlambatan absensi dalam bekerja, karena ketika saya selalu terlambat dalam absensi maka saya juga akan mendapatkan punishment.”*<sup>108</sup>

Hal tersebut juga di pertegas oleh Ibu Ami Novitasari selaku Petugas Teller, sebagai berikut:

*“Sistem pemberian punishment ini dampaknya sangat positif bagi karyawan, karena dengan adanya punishment ini kedisiplinan karyawan semakin baik dan mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang sudah berlaku, sehingga ketika masih ada salah satu karyawan yang tetap melanggar maka akan menerima punishment sesuai dengan tingkat kesalahan yang telah diperbuat.”*<sup>109</sup>

Hal tersebut juga di pertegas oleh Ibu Fitria Aprilia Ningsih selaku Petugas Customer Service, sebagai berikut:

---

<sup>107</sup> Oge Iwang Sutyono, Wawancara Oleh Penulis, 2 Agustus 2022, Wawancara 1, Transkrip

<sup>108</sup> Bahreri Roza, Wawancara Oleh Penulis, 4 Agustus 2022, Wawancara 5, Transkrip

<sup>109</sup> Ami Novitasari, Wawancara Oleh Penulis, 4 Agustus 2022, Wawancara 6, Transkrip

“Dengan adanya sistem pemberian *punishment* sejauh ini semua karyawan menerima dengan baik berkaitan dengan *punishment* yang diberikan atas kesalahan yang sudah dilakukan dan itupun berdampak positif bagi karyawan, sehingga terjalin hubungan yang baik antara atasan dengan karyawan dan karyawan juga semakin semangat dalam bekerja.”<sup>110</sup>

Hasil dari wawancara di atas mengenai sistem pemberian *punishment* di BMT Al-Hikmah dapat dilihat bahwa BMT Al-Hikmah dalam memberikan *punishment* kepada karyawannya mengacu pada kesalahan atau pelanggaran yang telah dilakukan karyawan, sehingga membuat kinerja perusahaan menjadi kurang efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa pemberian hukuman pada karyawan dikarenakan kinerja karyawan yang tidak mencapai target yang diberikan pada masing-masing jabatan karyawan, hukuman yang diberikan berupa teguran secara lisan, namun karyawan belum ada peningkatan kinerja, maka karyawan akan diberikan surat teguran dan berakhir pada PHK. Mengenai teguran lisan bahwa peneliti melihat karyawan yang mendapatkan teguran secara lisan dikarenakan hasil kerja tidak mencapai target, namun teguran secara lisan kepada karyawan mengarah pada bimbingan mengenai peningkatan kinerja karyawan.<sup>111</sup>

### **3. Deskripsi Sistem Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara Perspektif Manajemen Syariah**

Sistem pemberian *reward* dan *punishment* dalam perspektif manajemen syariah berlandaskan pada nilai-nilai islami yang menjadi ciri-ciri manajemen syariah yang berlandaskan pada keadilan dan layak. Karena kedua hal tersebut yang berperan penting dalam pemberian *reward* dan *punishment*. Manajemen yang adil akan menciptakan suasana yang kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik. Sedangkan mengenai kalayakan dimaksud agar hukuman yang diberikan bisa bersifat mendidik dan tidak menyakiti karyawan yaitu dengan cara memberi peringatan secukupnya dan konsisten.

---

<sup>110</sup> Fitria Aprilia Ningsih, Wawancara Oleh Penulis 4 Agustus 2022, Wawancara 7, Transkrip

<sup>111</sup> Observasi peneliti di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, 14 Agustus 2022.

Dengan adanya pemberian *reward* dan *punishment* yang baik sesuai dengan perspektif manajemen syariah maka akan membuahkan hasil kinerja yang baik dan kepuasan karyawan dalam bekerja akan semakin meningkat, kedisiplinan karyawan semakin baik secara otomatis mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berkalu tanpa melanggarnya.

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Danang Fidy Nugroho selaku Staff BMT Al-Hikmah, sebagai berikut:

*“Sistem pemberian reward di BMT Al-Hikmah ini mengacu kepada kemampuan karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dengan cara melihat hasil evaluasi target yang telah di realisasikan dari masing-masing karyawan, dan sistem pemberian reward ini sudah ada bahkan sejak berdirinya BMT Al-Hikmah Semesta Jepara ini, karena dengan ada sistem pemberian reward ini diharapkan mampu mendorong karyawan lebih giat dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan, sehingga bisa mencapai target yang telah ditetapkan dan mendapatkan reward atau fasilitas tambahan dari BMT Al-Hikmah Semesta Jepara .”<sup>112</sup>*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemberian *reward* berdasarkan kemampuan dari karyawan dalam mencapai target, pemberian penghargaan kepada karyawan dapat merujuk pada praktik pemberian insentif atau bonus kepada karyawan sebagai cara untuk memotivasi dan mengakui kerja keras dan prestasi mereka. Penghargaan dapat mengambil banyak bentuk, seperti bonus, cuti, tambahan gaji pokok, atau jenis manfaat berwujud atau tidak berwujud lainnya.

Ada bukti yang menunjukkan bahwa memberikan penghargaan kepada karyawan dapat menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Namun, penting agar penghargaan diselaraskan dengan baik dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dan dianggap adil dan bermakna oleh karyawan.

Hal tersebut di pertegas oleh Ibu Chusniati Mustagfiroh selaku manager operasional, sebagai berikut :

*“Sistem pemberian reward merupakan salah satu aspek yang cukup sensitif dalam hubungan kerja, sehingga dapat membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai keislaman dan semangat bekerja serta menguatkan*

---

<sup>112</sup> Danang Fidy Nugroho, Wawancara 2 Agustus 2022, Wawancara 2, Transkrip

*karyawan untuk mencapai target dan tujuan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara .”<sup>113</sup>*

Hal tersebut juga di pertegas oleh pendapat dari Bapak Bahreri Roza selaku Petugas Pemasaran, sebagai berikut:

*“Dengan adanya sistem pemberian reward di BMT Al-Hikmah ini saya selaku karyawan akan lebih giat dalam melaksanakan pekerjaan dan memanfaatkan waktu sebaik-baiknya guna mencapai target BMT Al-Hikmah Semesta Jepara sehingga saya bisa mendapatkan reward yang telah di tetapkan oleh BMT Al-Hikmah Semesta Jepara ”.<sup>114</sup>*

Hal tersebut juga di pertegas oleh pendapat dari Ibu Ami Novitasari selaku Petugas Teller, sebagai berikut:

*“Sistem Pemberian reward ini tidak serta merta hanya diberikan kepada karyawan, akan tetapi ini juga diberikan agar bisa menarik orang yang mempunyai kinerja yang baik bergabung dalam BMT Al-Hikmah Semesta Jepara ini dan mempertahankan karyawan untuk selalu mencapai target atau kinerja yang baik.”<sup>115</sup>*

Hal tersebut juga di pertegas oleh pendapat dari Ibu Fitria Aprilia Ningsih selaku Petugas *Customer Service*, sebagai berikut:

*“Sistem pemberian reward di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara ini diberikan ketika seorang karyawan mampu mencapai target yang sudah di tetapkan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dan sistem pemberian reward ini tidak serta merta di berikan kepada karyawan yang mampu mencapai target, akan tetapi juga akan diberikan kepada karyawan yang tidak pernah ijin selama jangka waktu 1 tahun, atau kurang dari 3 kali ijin.”<sup>116</sup>*

Hasil dari wawancara di atas mengenai sistem pemberian *reward* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dapat dilihat bahwa

---

<sup>113</sup> Chusniati Mustagfiroh, Wawancara Oleh Penulis, 3 Agustus 2022, Wawancara 3, Transkrip

<sup>114</sup> Bahreri Roza, Wawancara Oleh Penulis, 4 Agustus 2022, Wawancara 5, Transkrip

<sup>115</sup> Ami Novitasari, Wawancara Oleh Penulis, 4 Agustus 2022, Wawancara 6, Transkrip

<sup>116</sup> Fitria Aprilia Ningsih, Wawancara Oleh Penulis 4 Agustus 2022, Wawancara 7, Transkrip

BMT Al-Hikmah semesta dalam memberikan *reward* kepada karyawannya mengacu pada hasil kerja karyawan dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan oleh BMT Al-Hikmah Semesta Jepara sesuai dengan jabatan masing-masing karyawan dan dilihat dari laporan evaluasi dalam jangka waktu 3 bulan, 6 bulan dan selama 1 tahun, sehingga para karyawan berhak menerima *reward* atau fasilitas tambahan yang sudah disediakan oleh BMT Al-Hikmah Semesta Jepara .

Berdasarkan penjelasan dari hasil wawancara bahwa pemberian *reward* merupakan bentuk manajemen syariah dengan memberikan *reward* secara adil dan sesuai dengan kemampuan kerja atau kinerja karyawan di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara. Sedangkan observasi peneliti menunjukkan bahwa *reward* kepada karyawan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, asalkan sesuai dengan manajemen syariah dan pedoman ajaran Islam. Beberapa contoh imbalan yang sesuai dalam konteks syariah meliputi:

a. Bonus Finansial

Bonus finansial dapat diberikan kepada karyawan sebagai cara untuk menghargai kerja keras dan prestasi mereka. Bonus ini harus didasarkan pada pengaturan bagi hasil daripada transaksi berbasis bunga.

b. Waktu Istirahat

Memberikan waktu istirahat tambahan kepada karyawan sebagai hadiah dapat menjadi cara untuk mengakui kontribusi mereka dan memungkinkan mereka mengisi ulang tenaga dan beristirahat.

c. Peluang Pelatihan dan Pengembangan

Menawarkan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan dapat menjadi hadiah yang berharga, karena dapat membantu mereka meningkatkan keterampilan dan memajukan karier mereka.

d. Pengakuan.

Gerakan sederhana seperti mengakui dan memuji kontribusi karyawan di depan umum dapat menjadi penghargaan yang kuat dengan sendirinya.<sup>117</sup>

Sedangkan bentuk *punishment* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yaitu *punishment* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara mengacu pada penggunaan konsekuensi negatif sebagai sarana

---

<sup>117</sup> Observasi Peneliti di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, 03 Maret 2022.



untuk mengatasi dan memperbaiki perilaku atau kinerja yang tidak diinginkan. Hukuman dapat mengambil banyak bentuk, termasuk tindakan disiplin, denda, penurunan pangkat, atau pemutusan hubungan kerja. *Punishment* sering digunakan sebagai cara untuk menegakkan aturan dan peraturan dalam BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dan untuk mencegah karyawan terlibat dalam perilaku yang tidak pantas atau berbahaya. Namun, penting agar hukuman diterapkan secara adil dan konsisten, dan agar konsekuensinya sesuai dengan beratnya pelanggaran.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Danang Fidya Nugroho selaku Staff BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, sebagai berikut:

*“Sistem pemberian punishment di BMT Al-Hikmah ini dilakukan pada saat evaluasi kerja setiap masing-masing karyawan, apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan maka akan segera di peringatkan, dan ketika sudah diperingatkan karyawan tersebut masih melakukan hal yang sama maka akan dilakukan pemanggilan menghadap ke hrd.”<sup>118</sup>*

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Danang Fidya Nugroho bahwa pemberian hukuman berdasarkan hasil evaluasi bisa menjadi pendekatan yang kontroversial untuk mengatasi perilaku atau kinerja bermasalah di tempat kerja. Meskipun penting bagi BMT Al-Hikmah Semesta Jepara untuk meminta pertanggungjawaban karyawan atas tindakan dan kinerja mereka, hukuman mungkin tidak selalu menjadi cara yang paling efektif untuk mengatasi masalah dan mungkin memiliki konsekuensi negatif bagi karyawan dan organisasi.

Namun hukuman digunakan bersamaan dengan evaluasi kinerja, penting agar proses evaluasi menjadi adil dan objektif, dan agar konsekuensi evaluasi dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan sebelumnya. Hukuman juga harus sesuai dan proporsional dengan pelanggarannya, dan tidak boleh digunakan sebagai sarana pembalasan atau hukuman untuk masalah yang tidak terkait.

Penting juga bagi BMT Al-Hikmah Semesta Jepara untuk mempertimbangkan pendekatan alternatif untuk menangani perilaku atau kinerja bermasalah, seperti pembinaan, pelatihan, dan umpan balik, yang mungkin lebih efektif dalam jangka panjang dan

---

<sup>118</sup> Danang Fidya Nugroho, Wawancara 2 Agustus 2022, Wawancara 2, Transkrip



dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

Hal tersebut di pertegas oleh pendapat dari oleh Ibu Chusniati Mustagfiroh selaku manager operasional, sebagai berikut:

*“BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dalam memberikan punishment kepada karyawan yang melanggar peraturan yaitu dengan cara yang pertama memberikan hukuman ringan terlebih dahulu dengan teguran baik dengan lisan maupun dengan tulisan, ke dua pemberian hukuman sedang berupa penundaan kenaikan gaji dan penurunan gaji, dan yang ke 3 pemberian hukuman berat yaitu berupa pemberian SP (Surat Peringatan) dan tidak diperpanjang kontrak kerja hingga bisa terjadi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).”<sup>119</sup>*

Berdasarkan penjelasan dari bu Chusniati Mustagfiroh bahwa teguran adalah ekspresi formal ketidaksetujuan atau kritik. Ini adalah bentuk hukuman yang dimaksudkan untuk memperbaiki perilaku atau kinerja dan dapat diberikan di berbagai tempat, seperti di tempat kerja, sekolah, atau di dalam keluarga. Teguran dapat diberikan secara tertutup atau terbuka, dan dapat disertai dengan bentuk hukuman lain, seperti denda, penurunan pangkat, atau skorsing. Tujuan teguran adalah untuk memberi tahu individu bahwa perilaku atau kinerja mereka tidak dapat diterima dan mendorong mereka untuk memperbaiki diri di masa depan.

Hal tersebut juga dipertegas oleh Bapak Catur Adi Irawan selaku Petugas Pembiayaan, sebagai berikut:

*“Sistem pemberian punishment di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara ini sudah berjalan dengan benar dan tepat, dalam artian dimana yang salah akan ditindak lanjuti dan di beri sanksi sesuai dengan peraturan dan sanksi-sanksi yang sudah berlaku di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara ini, sehingga membuat karyawan menjadi lebih disiplin dan mentaati peraturan yang ditetapkan perusahaan.”<sup>120</sup>*

---

<sup>119</sup> Chusniati Mustagfiroh, Wawancara Oleh Penulis, 3 Agustus 2022, Wawancara 3, Transkrip

<sup>120</sup> Catur Adi Irawan, Wawancara Oleh Penulis, 3 Agustus 2022, Wawancara 4, Transkrip

Berdasarkan penjelasan dari Bapak Catur Adi Irawan bahwa *punishment* dalam BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, disiplin sering ditekankan sebagai cara untuk memastikan bahwa transaksi dan kontrak dilakukan secara adil dan transparan, serta untuk mencegah perilaku yang tidak etis atau tidak jujur.

Berdasarkan observasi peneliti bahwa pemberian *punishment* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara berlandaskan pada kelayakan dalam pemberian *punishment* yang ditekankan dalam manajemen syariah, antara lain pentingnya kejujuran, integritas, dan akuntabilitas. Manajemen ini dimaksudkan untuk mempromosikan keadilan, dan kepercayaan dalam urusan bisnis dan keuangan, dan untuk membantu memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam transaksi diperlakukan secara adil dan dengan rasa hormat.<sup>121</sup>

### C. Analisis Data Penelitian

#### 1. Analisis (SOP) *Standard Operating Procedur* Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara

Jika dalam perusahaan terdapat SOP (Standard Operating Procedure) maka pekerjaan akan dapat terselesaikan secara terarah, sesuai target perusahaan, dan tidak menimbulkan kesulitan dalam melakukan pekerjaan. Dan sebaliknya jika tidak ada SOP (*Standard Operating Procedure*) maka pekerjaan tidak akan terselesaikan dengan terarah dan cenderung akan menimbulkan beberapa masalah pada karyawan, tidak mencapai target perusahaan, dan kesulitan dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Suzaki yang menyatakan bahwa untuk perbaikan proses diperlukan standar prosedur kerja yang efektif dan efisien dengan menetapkan standar kerja atau standar operasi kerja (SOP) guna mempermudah dalam bekerja yang akan diacu oleh karyawan.<sup>122</sup>

Berdasarkan informasi penelitian yang diperoleh melalui metode pengumpulan data, dapat mendeskripsikan standar operasional prosedur (SOP) pemberian *reward* dan *punishment* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yaitu apabila seorang karyawan mampu pencapaian target, memiliki kedisiplinan, kepatuhan, loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan yang paling penting masalah kejujuran karyawan.

<sup>121</sup> Observasi Peneliti di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, 03 Maret 2022.

<sup>122</sup> Suzaki, *Tantangan dan Penerapan Perbaikan Berkesinambungan*, (Jakarta: Productivity & Management 1991), 149.

Berdasarkan hasil analisis, prosedur dalam memberikan *reward* dan *punishment* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara adalah:

- a. Menetapkan kriteria yang jelas untuk memberikan penghargaan, hal ini melibatkan penetapan tujuan dan harapan untuk kinerja, perilaku, atau pencapaian yang akan dihargai.
- b. Mengkomunikasikan kriteria kepada karyawan, hal ini memastikan bahwa setiap karyawan mengetahui penghargaan yang diberikan dan melakukan pekerjaan untuk mendapatkan penghargaan.
- c. Pemantauan dan penilaian kinerja, hal ini melibatkan penilaian kemajuan karyawan secara teratur untuk melihat perkembangan karyawan memenuhi kriteria yang ditetapkan.
- d. Pengakuan dan penghargaan prestasi, hal ini melibatkan pengakuan dan penghargaan karyawan atau peserta yang telah memenuhi atau melampaui kriteria yang ditetapkan, seperti diberikannya bonus, promosi, atau bentuk pengakuan lainnya.
- e. Mengevaluasi dan menyesuaikan program penghargaan, hal ini melibatkan penilaian keefektifan program penghargaan dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk memastikannya memenuhi tujuan yang dimaksudkan.

Berdasarkan penelitian di lapangan yang diperoleh dari informasi bahwa *reward* yang diberikan BMT Al-Hikmah Semesta kepada karyawannya terlihat pada pemberian penghargaan ekstrinsiknya yang terdiri dari penghargaan financial dan non finansial. Dimana penghargaan finansialnya berbentuk kenaikan gaji, tunjangan dan bonus/insentif, sedangkan penghargaan non finansialnya berbentuk pujian, pelatihan/pengembangan, program rekreasi, promosi jabatan, cuti dan umroh. Selain penghargaan ekstrinsik terdapat pula penghargaan intrinsik yang terbentuk dari diri sendiri karyawan yang disebabkan dari interaksi kepada karyawan lainnya dan suatu pekerjaan, penghargaan intrinsik tersebut berupa kepuasan penyelesaian pekerjaan, kepuasan pencapaian target dan hak otonomi.

Sedangkan prosedur atau langkah-langkah dalam memberikan *punishment* adalah :

- a. Menetapkan pedoman yang jelas untuk perilaku yang dilarang, hal melibatkan penetapan aturan, kebijakan, dan harapan untuk perilaku yang akan dihukum.
- b. Menyampaikan pedoman kepada karyawan atau peserta, hal ini memastikan bahwa setiap orang mengetahui perilaku yang

- dilarang dan berpotensi mendapatkan konsekuensi jika tidak mematuhi.
- c. Memantau dan menyelidiki potensi pelanggaran, hal ini melibatkan penilaian rutin terhadap perilaku karyawan atau peserta untuk melihat karyawan dalam mematuhi pedoman yang ditetapkan, dan menyelidiki setiap potensi pelanggaran.
  - d. Menentukan hukuman yang tepat, hal ini melibatkan pertimbangan beratnya pelanggaran, dampak yang ditimbulkannya, dan keadaan meringankan yang relevan saat menentukan hukuman yang sesuai.
  - e. Mengkomunikasikan hukuman dan alasan dibaliknya, hal ini melibatkan memberi tahu karyawan tentang hukuman dan alasannya, dan memungkinkan mereka untuk mengajukan banding jika perlu.
  - f. Menerapkan dan memantau hukuman, hal ini melibatkan pelaksanaan hukuman, memastikan bahwa itu pantas, dan memantau perilaku karyawan atau peserta untuk memastikan mereka mematuhi pedoman yang ditetapkan.

Berdasarkan penelitian di lapangan yang diperoleh dari informasi bahwa *punishment* yang diberikan BMT Al-Hikmah Semesta kepada karyawannya yaitu hukuman ringan (teguran lisan maupun tertulis), hukuman sedang (penundaan kenaikan gaji dan pemotongan gaji), hukuman berat (pemberian SP1, SP2, SP3 hingga pemutusan hubungan kerja). BMT Al-Hikmah Semesta Jepara dalam memberikan penghargaan dan hukuman memiliki proses yang adil dan transparan dan mengkomunikasikan proses tersebut kepada semua karyawan.

## 2. Analisis Implementasi Sistem Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara

Berdasarkan informasi penelitian yang diperoleh melalui metode pengumpulan data, dapat mendeskripsikan implementasi pemberian *reward* yang diberikan pada KSPPS BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yaitu dilihat dari kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan atau mencapai target yang telah ditetapkan BMT Al-Hikmah kepada karyawannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tjiptono bahwa target adalah sasaran yang telah ditetapkan perusahaan untuk dicapai karyawannya.<sup>123</sup>

Setelah menetapkan target kepada karyawan maka karyawan harus merealisasikan target tersebut guna untuk melihat sejauh

---

<sup>123</sup> Fandy Tjiptono, *Pemasaran Jasa*, (Malang: Bayu Media), 191.

mana karyawan mampu mencapai target yang telah *ditetapkan* perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Ali Hasan (2008) bahwa realisasi adalah tindakan yang nyata atau adanya pergerakan dari rencana yang sudah dibuat atau ditetapkan.<sup>124</sup> BMT Al-Hikmah dalam melihat realisasi target ini dilihat dari laporan transaksi setiap bulannya.

Setelah target ditetapkan dan target terealisasi maka pihak perusahaan akan mengevaluasi sejauh mana target dapat dicapai oleh para karyawannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Husain (2005) Evaluasi target atau evaluasi kinerja adalah sebuah proses yang tidak bisa dilewatkan oleh manajemen perusahaan. Setelah program kerja/target direncanakan, disetujui, dan sudah dilaksanakan, maka pada akhirnya harus dievaluasi. Proses evaluasi ini akan mengungkap sejauh mana hasil suatu target telah dicapai.<sup>125</sup>

Adapun proses evaluasi target yang dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta yaitu dengan melihat hasil laporan sejauh mana karyawan mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan dan evaluasi target dilaksanakan dalam kurun waktu 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan dan selama 1 tahun. Sehingga perusahaan lebih mudah menentukan pemberian *reward* kepada karyawan. Setelah di evaluasi maka karyawan berhak mendapatkan reward sesuai kualifikasi yang telah di tetapkan perusahaan :

a. *Reward Ektrinsik*

1) Penghargaan finansial, meliputi:

a) Gaji

Pemberian gaji di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara kepada karyawannya diberikan pada awal bulan setelah pekerjaan yang dilakukan selama 1 bulan sebelumnya.

b) Tunjangan

Pemberian tunjangan di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara Tunjangan yang di berikan kepada karyawan berdasarkan dengan keadaan karyawan dan periode waktu karyawan kerja berupa tunjangan kematian, tunjangan masuk rumah sakit, tunjangan hari raya, tunjangan makan, dan tunjangan transportasi.

---

<sup>124</sup> Ali Hasan, *Manajemen Pemasaran dan Marketing*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2008), 239.

<sup>125</sup> Husain Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), 99.



- c) Bonus atau Insentif
 

Bonus/insentif yang di berikan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara berupa tambahan imbalan sesuai dengan pencapaian target karyawan.
- 2) Penghargaan non Financial, meliputi:
  - a) Rekreasi
 

Diadakan oleh BMT Al-Hikmah Semesta Jepara selama 1 tahun sekali, dengan diberikannya rekreasi tersebut karyawan lebih senang dapat berlibur bersama dan lebih mempererat tali silaturahmi.
  - b) Promosi
 

Promosi yang diberikan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara meliputi kenaikan jabatan, mengikuti pelatihan dan pengembangan. Dimana hal tersebut dilihat dari kinerja karyawan yang baik, seperti mempunyai loyalitas tinggi pada perusahaan dan telah bekerja selama 2 tahun, maka akan dinaikan menjadi karyawan tetap dari yang sebelumnya karyawan kontrak.
  - c) Cuti
 

Cuti diberikan kepada karyawan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yang memiliki kepentingan yang tidak bisa ditinggalkan, misalnya: cuti hamil dan cuti nikah.
  - d) Umroh
 

Berangkat umroh ini diberikan gratis kepada karyawan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yang memiliki prestasi melebihi batas sampai melambung tinggi melebihi batas minimal target yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan jadwal keberangkatan.
- b. *Reward* Intrinsik
  - 1) Penyelesaian Kerja
 

Kepuasan karyawan dalam meyelesaikan tugas yang sudah diamankan perusahaan.
  - 2) Pencapaian Kerja
 

*Reward* yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seorang karyawan dapat mencapai target yang diberikan manajer kepadanya. Seperti dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sehingga membuat karyawan lebih bersemangat dan percaya diri.
  - 3) Otonomi
 

Diberikan hak kepada karyawan dalam mengambil keputusan atas pekerjaannya, sistem kerja yang fleksibel atau bekerja tanpa harus diawasi.



Berdasarkan hasil analisis di atas implementasi pemberian *reward* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yang diberikan kepada karyawannya yaitu mengacu pada sejauh mana seorang karyawan dinilai mampu mencapai target yang sudah ditentukan perusahaan dan sebagai bentuk rasa terima kasih kepada mereka atas kerja keras atau kinerja mereka. Pemberian *reward* kepada karyawan seringkali bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan BMT dapat tercapai. Selain itu, ketika diberikan sebuah penghargaan karyawan merasa bahwa usahanya dihargai, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja mereka.

*Punishment* adalah hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.<sup>126</sup> Pemberian *punishment* tidak dapat diberikan tanpa adanya alasan yang sudah dipertimbangkan secara logis. Maka dari itu perusahaan harus memiliki sistem yang jelas dalam pemberian *punishment*. sistem tersebut yang akan digunakan sebagai bentuk reaksi pemimpin terhadap hasil kinerja yang sudah dikerjakan seorang karyawan.

Berdasarkan data yang telah ditemukan oleh peneliti implementasi pemberian *punishment* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara mengacu pada pencapaian target dan peraturan khusus karyawan dan jenis-jenis pelanggaran beserta sanksinya. *punishment* yang diberikan kepada karyawan yang melanggar yaitu dengan memberikan hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Veithzal dan Ella dalam menjelaskan jenis-jenis dan tingkat *punishment* dalam suatu perusahaan.<sup>127</sup>

#### a. Hukuman Ringan

Hukuman ringan yang diberikan kepada karyawan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yaitu ketika karyawan yang melakukan pelanggaran seperti masuk kerja tidak tepat waktu atau sering terlambat, tidak masuk kerja tanpa keterangan maupun tanpa izin yang jelas. Bermasalah dengan nasabah seperti tidak melakukan pelayanan yang baik terhadap nasabah. Ataupun yang sering terjadi di lapangan karyawan yang sering terlambat masuk kerja sehingga tidak dapat mengikuti kegiatan

---

<sup>126</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya 2000), 130.

<sup>127</sup> Veithzal Rival dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2011), 831.

kantor sebelum jam kerja dimulai seperti berdo'a bersama dan tadarrus Al-Qur'an dan belum bisa mencapai target. Sehingga dia mendapatkan *punishment* berupa teguran lisan di depan karyawan lainnya, sehingga membuat efek jera atau kapok terhadap karyawan tersebut dan tidak mengulangi kesalahan atau pelanggaran yang sama.

b. Hukuman Sedang

Hukuman sedang yang diberikan kepada karyawan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yaitu ketika karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target, tidak masuk kerja tanpa izin lebih dari 3 kali, keluar kantor pada saat jam kerja tanpa izin yang jelas atau bukan karena urusan kantor atau karena keperluan pribadi. Melakukan kesalahan atau pelanggaran lain yang sama lebih dari 3 kali berturut-turut. Maka hal tersebut membuat karyawan akan mengalami penundaan kenaikan gaji atau bahkan pemotongan gaji yang sudah tercantum dalam peraturan khusus untuk karyawan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara .

c. Hukuman Berat

Hukuman berat yang diberikan kepada karyawan BMT Al-Hikmah Semesta Jepara yaitu apabila karyawan melakukan penyelewengan atau pelanggaran yang sifatnya membahayakan dan melakukannya kembali pelanggaran tersebut maka akan diberikan Surat Peringatan (SP), surat peringatan diberikan 3 kali yaitu SP 1, SP2 dan SP 3, masa berlaku surat peringatan ini selama 3 bulan.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) diberikan ketika seorang karyawan yang sudah menerima surat peringatan sampai 3 kali tidak dapat juga memperbaiki kesalahannya, dan kesalahan tersebut dapat merugikan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis di atas dilihat implementasi pemberian *punishment* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara mengacu pada pencapaian target perusahaan dan tindak pelanggaran dari setiap masing-masing karyawan yang melanggar peraturan-peraturan khusus karyawan. Dapat dilihat juga pemberian *punishment* berperan penting agar karyawan mampu menciptakan citra diri yang baik. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Soekamto bahwa *punishment* berperan untuk membentuk tingkah laku seorang karyawan, bersifat mendidik, dan

memperkuat motivasi karyawan.<sup>128</sup> Dengan adanya sistem pemberian *punishment* di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara maka sebagian besar karyawan mempunyai tantangan untuk mencapai target dan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dan kinerja yang baik, hal tersebut dilihat dari kesanggupan para karyawan dalam mentaati peraturan yang berlaku dan menanggapi pemberian *punishment* dengan positif.

### 3. Analisis Sistem Pemberian *Reward* Dan *Punishment* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara Perspektif Manajemen Syariah

Setiap lembaga keuangan berusaha untuk selalu memberikan sebuah apresiasi kepada para karyawannya khususnya dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja para karyawannya dan menghindari tindakan yang tidak diinginkan. Hal tersebut dapat diantisipasi dengan menerapkan manajemen syariah, dimana manajemen syariah dapat dimaknai sebagai suatu seni dalam mengelola SDM dan bertujuan untuk mencapai sasaran atau target yang diharapkan. Manajemen syariah yaitu suatu pengelolaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal yang bermuara pada mencari ridha Allah SWT.

Manajemen syariah dapat diaplikasikan dalam aktivitas pemberian *reward* dan *punishment* di lembaga keuangan terkhusus pada BMT Al-Hikmah Semesta Jepara. BMT Al-Hikmah Semesta Jepara telah melaksanakan aktivitas pemberian *reward* dan *punishment* berdasarkan SOP yang ada serta tidak keluar dari manajemen syariah. Langkah yang bisa diambil dalam menjalankan manajemen syariah wajib sesuai dengan ketentuan Allah SWT dan ajaran Nabi Muhammad SAW, yakni harus berpegang teguh pada ketauhidan (*amar ma'ruf nahi munkar*), keadilan, amanah, serta menegakkan kebenaran.

Berdasarkan hasil wawancara BMT Al-Hikmah Semesta Jepara menjalankan manajemennya sesuai dengan manajemen syariah yang sudah berdasarkan nilai-nilai keislaman diantaranya yaitu:

#### a. Manajemen sesuai *amar ma'ruf nahi munkar*

Umat islam harus menjalankan perilaku yang baik dan terpuji (*ma'ruf*) seperti halnya saling membantu satu sama lain, meneguhkan keadilan antar manusia dan mencegah perilaku ataupun menghindar dari perilaku keji (*munkar*). Misalnya

---

<sup>128</sup> Soekamto, Soerjono dan Sri Mamudji, *Penelitian Hukum Normatif Suatu Tinjauan Singkat*, (Jakarta: UI Press, 2004), 76.

pihak manajer harus membantu dan membina ketika ada seorang karyawan mengalami kesulitan dalam mencapai target dalam bekerja.

b. Menegakkan kebenaran

Manajemen sebagai sebuah teknik pengendalian yang benar dan teratur guna mengantisipasi kekeliruan serta kesalahan dalam meneguhkan kebenaran untuk dilakukan agar tidak terjadi kesalahan pemahaman maupun kekeliruan.

Misalnya pihak manajer tidak boleh semena-mena memberikan suatu hukuman kepada karyawan ketika karyawan tidak melakukan hal kejahatan.

c. Menegakkan keadilan

Prinsip keadilan wajib untuk ditegakkan dimanapun serta dalam kondisi apapun. Setiap umat islam diwajibkan berbuat adil baik pada dirinya sendiri ataupun kepada orang lainnya. Misalnya pihak manajer harus adil dalam memberikan suatu penghargaan dan hukuman kepada seorang karyawan.

d. Amanah

Allah SWT telah memerintahkan ummatnya untuk menyampaikan amanah dengan segala macamnya baik amanat perusahaan ataupun amanat perindividual. Misalnya memberikan bonus atau tambahan gaji pokok kepada karyawan sebagai cara untuk menghargai kerja keras dan prestasi yang sudah dikerjakan.<sup>129</sup>

Berdasarkan penelitian BMT Al-Hikmah Semsta Jepara dalam memberikan sebuah penghargaan dan hukuman sudah benar, adil dan amanah sesuai dengan manajemen syariah yaitu :

a. Tetapkan tujuan dan ekspektasi yang jelas

Komunikasikan dengan jelas tujuan dan ekspektasi spesifik untuk peran setiap karyawan, dan berikan umpan balik berkelanjutan untuk membantu mereka tetap di jalur yang benar.

b. Sediakan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan

Investasikan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan serta pengetahuan mereka.

c. Menumbuhkan budaya kerja yang positif

Ciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung yang mendorong kolaborasi dan memupuk rasa kebersamaan.

---

<sup>129</sup> Oge Iwang Sutiyono, Wawancara Oleh Penulis, 2 Agustus 2022, Pukul 09.00 WIB, Wawancara 1, Transkrip

d. Komunikasi terbuka

Mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur antara karyawan dan manajer untuk membantu mengidentifikasi dan mengatasi masalah kinerja apa pun.

e. Kenali dan hargai kinerja yang baik

Kenali dan hargai karyawan yang secara konsisten berkinerja baik, karena hal ini dapat membantu memotivasi dan mendorong orang lain untuk menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil analisis bahwa dengan diterapkan manajemen syariah dalam pemberian *reward* dan *punishment* semua prosedur selaras dengan manajemen syariah dan nilai Islam, termasuk keadilan, kejujuran, dan kebenaran. Dalam manajemen yang sesuai syariah di BMT Al-Hikmah Semesta Jepara, manajemen kinerja karyawan didasarkan pada keyakinan bahwa semua karyawan memiliki tanggung jawab untuk bekerja dengan kemampuan terbaiknya dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan yang berakar pada nilai-nilai Islam dan menekankan pentingnya kerja keras, integritas, dan mengejar keunggulan.

