

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah BMT Mubarakah Undaan Kudus

Tanggal 11 Maret 2005 secara resmi berdirilah sebuah BMT yang terletak di Jalan Raya Kudus-Purwodadi dengan nama BMT Mubarakah Undaan Kudus. Ide pendirian BMT Mubarakah Undaan Kudus ini berawal dari keprihatinan mahasiswa kudus yang bergabung dalam forum *ukhuwah* mahasiswa Islam Kudus, mereka melihat fenomena banyaknya pengusaha kecil di Kudus yang kurang bisa megembangkan usahanya karena kekurangan modal. Selain itu, keyakinan bunga modal adalah riba yang membuat mereka enggan berhubungan dengan bank konvensional juga menjadi salah satu faktor berdirinya BMT ini.

Pada mulanya bentuk usaha dari BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) yang berdasarkan syariah. Sertifikat operasional BMT Mubarakah Undaan Kudus telah diperoleh dari Kantor Koperasi dan UMKM Kabupaten Kudus pada tanggal 26 Oktober 2004 dengan No. 118/BH/2H/E.1/X/2004, dengan No. SIUP: 510/660/11.25/pk/10/2007, No. TDP: 11.25.2.65.00143, serta No. NPP: 02.679.998.1-506.00 dan pada tanggal 9 Maret 2005 BMT Mubarakah Undaan Kudus menempati gedung baru, dan beroperasi secara resmi pada tanggal 11 Maret 2005.¹

Dalam operasional BMT Mubarakah Undaan Kudus berlandaskan syariat Islam (menggunakan sistem bagi hasil) sehingga dapat dijadikan lembaga alternatif bagi sebagian masyarakat Kudus yang enggan berhubungan dengan bank konvensional karena memandang bunga adalah sebagai suatu riba.

¹Dokumentasi BMT Mubarakah Undaan Kudus, Tahun 2019.

2. Visi, Misi dan Motto BMT Mubarakah Undaan Kudus

Adapun visi, misi dan motto yang dijalankan dalam operasional BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah sebagai berikut:²

- a. Visi
Menjadikan BMT Mubarakah Undaan Kudus sebagai lembaga keuangan syariah terpercaya pilihan ummat.
- b. Misi.
 - a) Menjalankan keinginan usaha yang berpegang teguh pada ketentuan syari'ah.
 - b) Menjadi mediator antara *shahibul maal* dan *mudhorib* dalam rangka kepentingan ekonomi bersama berdasarkan prinsip kemitraan, keadilan, keterbukaan dan amanah.
 - c) Menggunakan sumber daya manusia yang professional dalam menjalankan operasional lembaga keuangan syari'ah.
 - d) Memberikan pelayanan yang cepat, tepat, ramah dan Islami tanpa mengabaikan kehati-hatian.
- c. Motto.
Motto dari BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah amanah dan bersahabat.

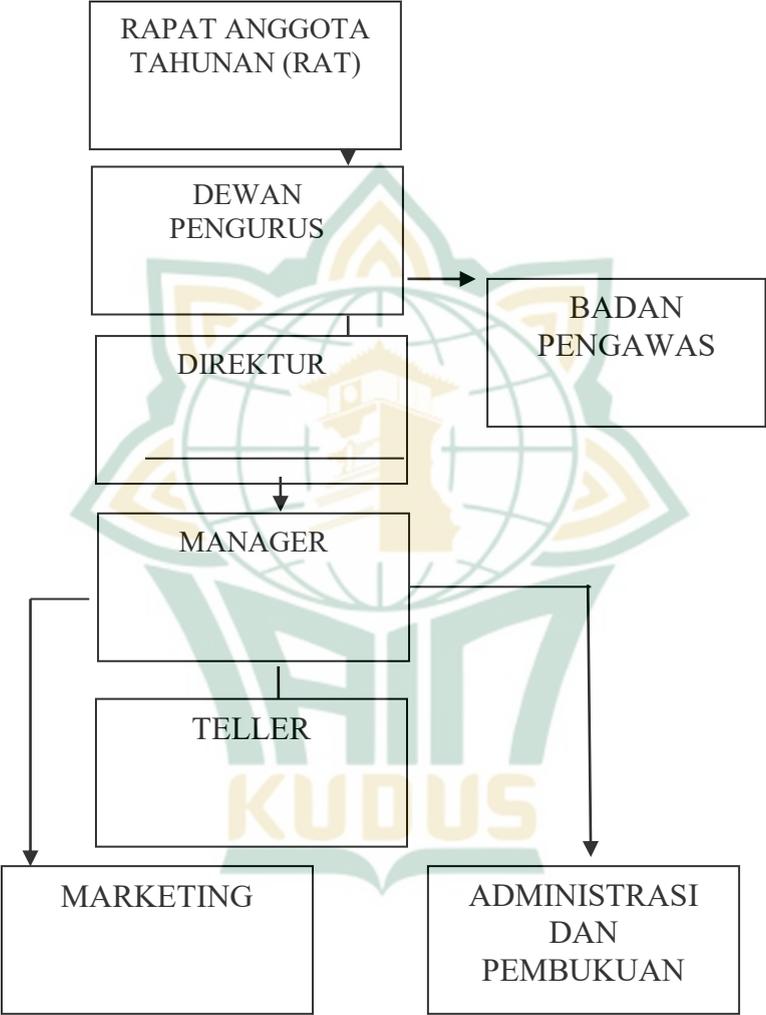
3. Struktur Organisasi BMT Mubarakah Undaan Kudus

Sebuah lembaga tidak akan lepas dari struktur organisasi kelembagaan untuk menunjang keberlangsungan dan tujuan dari lembaga tersebut. Untuk itu lembaga keuangan syariah (BMT Mubarakah Undaan Kudus) harus mempunyai struktur organisasi yang jelas sesuai dengan *job description* tertentu.

Mengenai kepemimpinan BMT Mubarakah Undaan Kudus pada dasarnya secara operasional dilembaga ini tidak mengenal periode atau masa jabatan tertentu. Berikut ini adalah struktur organisasi BMT Mubarakah Undaan Kudus:

²Dokumentasi BMT Mubarakah Undaan Kudus, Tahun 2019.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi BMT Mubarakah Undaan Kudus³



³Dokumentasi BMT Mubarakah Undaan Kudus, Tahun 2019.

Keterangan:

Pengurus	
Pembina	: Dinas PERINKOP dan UMKM
Kab. Kudus	
Badan Pengawas	: 1. H. Fathurrahman 2. H. Suhartono
Ketua	: Budiyono, AMd
Sekretaris	: Nor Ihsan, AMd
Bendahara	: Hanik Hanifah, AMd
Manager	: Nor Ihsan, AMd
Pembukuan	: Subchan
Teller	: 1. Fitriyah 2. Puji Astuti
Marketing	: 1. Arfina Juhaida, S.E.Sy 2. Rina Damayanti, S.E.Sy 3. Miftahul Ulum, A.Md 4. Rofiqoh Noor Azizah, S.E.Sy
Kantor Cabang Kalirejo	
Manager	: Imam Sahal, S.E.Sy
Teller dan Pembukuan	: Aminatul Khulum, S.E.Sy
Marketing	: Ana Nihayah, S.E.Sy
Kantor Cabang Kaliyoso	
Teller dan Pembukuan	: Nuzulun Nikmah, S.E.Sy
Marketing	: Fauzul Khusnia, S.E.Sy
Kantor Cabang Dempet	
Teller dan Pembukuan	: Istifaidah, S.E.Sy
Marketing	: Mujib Rohman, S.Kom.I ⁴

⁴Dokumentasi BMT Mubarakah Undaan Kudus, Tahun 2019.

Ruang Lingkup Wewenang dan Mekanisme

- a. Pengurus
 - 1) Hubungan Pengurus
 - a) Bertanggung jawab kepada : Rapat Tahunan (RAT)
 - b) Membawahi : Pengelola BMT Mubarakah Undaan Kudus
 - 2) Tugas pengurus
 - a) Menyusun atau merumuskan arah kebijakan umum BMT Mubarakah Undaan Kudus sesuai amanat RAT
 - b) mengawasi dan mengevaluasi BMT Mubarakah Undaan Kudus
 - c) Ikut serta dalam mensosialisasikan BMT Mubarakah Undaan Kudus
 - d) Menyelenggarakan rapat pengurus dan atau pengelola untuk mengevaluasi laporan bulanan dan kinerja BMT Mubarakah Undaan Kudus
 - e) Menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) BMT Mubarakah tiap tahun.
 - f) Memberikan validasi pada berkas pembiayaan yang diajukan oleh manager
 - g) Membina jaringan terhadap lembaga atau instansi terkait dan pihak ketiga dalam hal penggalangan dana atau pinjaman.⁵
 - 3) Wewenang pengurus
 - a) Mengangkat dan memberhentikan karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus.
 - b) Memutuskan permohonan pembiayaan yang diajukan oleh pengelola BMT Mubarakah Undaan Kudus
 - c) Mengesahkan laporan bulanan yang diajukan setiap manager setiap bulan
- b. Manager Pemasaran
 - 1) Atasan langsung : Pengurus
Baahan langsung : Manajer cabang
 - 2) Tugas

⁵Dokumentasi BMT Mubarakah Undaan Kudus, Tahun 2019.

- a) Melaksanakan dan menjabarkan kebijakan umum dibidang pemasaran yang ditetapkan oleh pengurus
 - b) Memimpin dan mengarahkan pengelolaan teknis operasional sesuai dengan kebijakan umum yang ditetapkan pengurus
 - c) Bersama manager cabang menyusun *job description* dan *time scedhule* pemasaran yang berhubungan dengan *budget* BMT Mubarakah Undaan Kudus
 - d) Membuat laporan secara periodik kepada pengurus
 - e) Memeriksa kebenaran laporan cabang.
- 3) Wewenang
- a) Berhak memberi teguran, kritik terhadap manager cabang dalam rangka memacu kreatifitas dan membentuk etos kerja yang baik dan profesional.
 - b) Mendisposisi berkas permohonan pembiayaan cabang
 - c) Mengatur tata cara penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan manager cabang⁶
- c. Manager Administrasi dan Pembukuan
- 1) Atasan langsung : Manajer Pemasaran
Bawahan langsung : *Teller* Cabang
 - 2) Tugas
 - a) Melaksanakan dan menjabarkan kebijakan umum yang telah diberikan oleh pengurus
 - b) Menyusun dan mengusulkan kepada pengurus tentang perubahan:
 - Biaya operasional
 - Struktur perubahan gaji dan tunjangan karyawan
 - Biaya lain
 - c) Mengelola dan mengawasi pengeluaran dan pemasukan biaya harian BMT Mubarakah Undaan Kudus

⁶Dokumentasi BMT Mubarakah Undaan Kudus, Tahun 2019.

- d) Mengawasi kelengkapan bukti-bukti mutasi, kas cabang serta pencatatanya
 - e) Membuat laporan secara rutin kepada pengurus
 - f) Menyusun kriteria pembiayaan tidak lancar, macet dan pembiayaan tak tertagih
 - g) Memeriksa kebenaran laporan keuangan cabang
- 3) Wewenang
- a) Bersama manager cabang mengajukan daftar penghapusan pembiayaan kepada pengurus dengan memperhatikan aturan yang berhubungan dengan hal tersebut
 - b) Melakukan koordinasi terhadap teller yang berkaitan dengan administrasi dan pembukuan
 - c) Mengatur distribusi pembukuan, inventarisasi dan perlengkapan kantor
 - d) Mengusulkan pengadaan dan renovasi
 - e) Melakukan pengawasan atas administrasi dan pembukuan kantor cabang
 - f) Mengelola dan mengawasi pengeluaran dan pemasukan biaya harian BMT Mubarakah Undaan Kudus
 - g) Mendokumentasikan berkas pembiayaan
 - h) Inventarisasi surat masuk dan surat keluar
 - i) Menyusun sistem personalia⁷
- d. Teller
- 1) Atasan langsung : Manajer Pemasaran
Bawahan langsung : *Teller* Cabang
 - 2) Tugas
 - a) Melaksanakan dan menjabarkan kebijakan teknis yang telah dijabarkan oleh pengurus
 - b) Bersama manager administrasi dan pembukuan menyusun dan mengusulkan rancangan anggota kepada pengurus
 - c) Menandatangani pengambilan dan penyetoran uang dari cabang

⁷Dokumentasi BMT Mubarakah Undaan Kudus, Tahun 2019.

- 3) Wewenang
 - a) Mengatur distribusi keuangan
 - b) Berhak member teguran, kritikan saran terhadap cabang dalam rangka memacu produktifitas dan membentuk etos kerja yang profesional.

4. Produk BMT Mubarakah Undaan Kudus

Secara kelembagaan BMT Mubarakah Undaan Kudus yang telah disahkan oleh pemerintah melalui Surat Keputusan Deperinkop dan UMKM No. 118/BH/2H/E.1.X.2004 mempunyai beberapa produk yang terbagi menjadi beberapa bagian antara lain:

a. Produk-Produk Simpanan (*Funding*)

1) Simpanan Harian Mubarakah

Yaitu penerimaan dana dari nasabah (para pedagang atau masyarakat umum) yang diambil langsung oleh petugas lapangan atau pihak nasabah datang langsung ke kantor BMT Mubarakah Undaan Kudus.

Untuk dapat menjadi nasabah produk simpanan harian mubarakah ini, calon nasabah harus melengkapi syarat dan melaksanakan beberapa prosedur, yaitu:

- a) Calon nasabah wajib memberikan foto copy identitas berupa KTP atau identitas lain yang masih berlaku
- b) Mengisi formulir permohonan tabungan yang telah disediakan oleh petugas dengan saldo awal minimal Rp. 5000,-⁸

Untuk simpanan harian mubarakah ini, nasabah dapat secara langsung menabung ke kantor BMT Mubarakah Undaan Kudus sedangkan bagi para anggota yang berada di pasar atau mempunyai komunitas disuatu daerah dapat dilayani oleh petugas bagian lapangan atau

⁸Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 16 Oktober 2020, wawancara 1, transkrip.

marketing. Marketing atau petugas *front office* selanjutnya akan menyetorkan ke bagian kas dan melampirkan bukti setor simpanan secara lengkap.

2) Simpanan Berjangka Mubarakah

Yaitu jenis simpanan atau penerimaan dana dari pihak ke-3 (tiga) yang menginvestasikan dananya kepada pihak BMT dengan jangka waktu yang telah disepakati bersama atau menurut ketentuan aturan yang ada pada BMT.

Syarat-syarat dan prosedur penyetoran deposito anantara lain:

- a) Pihak ketiga atau deposan menyerahkan foto copy KTP atau identitas lain yang masih berlaku serta mengisi formulir permohonan secara lengkap.
- b) Setoran minimal Rp. 500.000,- kemudian bagian *costumer service* atau pelayan nasabah mengadakan wawancara dengan deposan atau investor. wawancara tersebut meliputi:

Tujuan penempatan

 - Jangka waktu penempatan
 - Nisbah bagi hasil
 - Ketentuan yang harus dipatuhi sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.
- c) Setelah prosedur satu dan dua telah selesai pihak ketiga atau deposan kemudian menyerahkan dananya kepada pihak BMT melalui bagian kas sesuai dengan slip setoran deposito
- d) Sesuai dengan bukti penyetoran dari bagian kas (*Teller*) kemudian dimasukkan dalam register dan dibuatkan sertifikat deposito.
- e) Bagian kas akan mencatat dalam buku kas harian dan kemudian diberikan data ke bagian pembukuan untuk dilakukan pencatatan.⁹

⁹Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 16 Oktober 2020, wawancara 1, transkrip.

Sedangkan untuk syarat-syarat dan prosedur pengambilan simpanan berjangka atau deposito yaitu:

- a) Pihak ketiga atau deposan terlebih dahulu melakukan pemberitahuan kepada bagian kas bahwa dana yang diinvestasikan akan diambil.
 - b) Bagian kas akan menyiapkan dana
 - c) Pihak deposan menyerahkan sertifikat deposito kepada direksi melalui bagian kas untuk ditandatangani sebagai bukti kebenarannya dan dibuatkan slip pengambilan dana deposito secara tunai.
 - d) Bagian kas menerima slip pengambilan tunai untuk ditandatangani oleh deposan dan menyerahkan dana tersebut.
 - e) Bagian kas selanjutnya mencatat ke buku kas harian dengan melampirkan sertifikat deposito beserta slip pengambilan untuk ditandatangani direktur BMT.
 - f) Yang terakhir bagian pembukuan melakukan pencatatan berdasarkan data dari lampiran buku kas harian.¹⁰
- 3) Simpanan Berhadiah.

Merupakan jenis simpanan yang hanya dapat diambil pada akhir periode dengan jumlah setoran Rp. 100.000,- perbulan selama satu periode (12 bulan) dan setiap bulan akan diundi.

b. Produk-Produk Pembiayaan

Pembiayaan merupakan penyediaan uang atau tagihan berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara BMT dengan pihak anggota. Dimana nasabah tersebut harus memenuhi kewajibanya untuk melunasi dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

¹⁰Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 16 Oktober 2020, wawancara 1, transkrip.

Jenis pembiayaan yang diberikan oleh BMT Mubarakah Undaan Kudus kepada masyarakat adalah sebagai berikut:¹¹

1) Pembiayaan untuk modal kerja

Merupakan pemberian pembiayaan bagi para pedagang, petani atau masyarakat umum dengan menggunakan akad mudharabah. Adapun syarat-syarat serta prosedurnya yaitu:

- a) Calon nasabah yang mengajukan permohonan pembiayaan diberikan blanko permohonan dan diisi lengkap sesuai dengan biodata asli. Serta menyerahkan fotocopy KTP, fotocopy KK, fotocopy agunan, cek fisik (gesek nomor mesin dan nomor rangka)
- b) Permohonan oleh petugas lapangan diserahkan ke bagian pembiayaan untuk diteliti keabsahannya, yaitu berupa pengecekan agunan dan lain-lain agar sesuai dengan ketentuan yang ada
- c) Permohonan pembiayaan yang diajukan melebihi batasan yang ditentukan oleh BMT Mubarakah harus ada jaminan
- d) Khusus nasabah baru perlu diadakan survey oleh bagian pembiayaan untuk diteliti kelayakannya yang kemudian dievaluasi oleh pengurus tentang agunan yang diserahkan
- e) Setelah diadakan konfirmasi dari pihak survey dengan bagian pembiayaan maka bagian pembiayaan memberikan rekomendasi dengan menyetujui atau menolak pada lembar permohonan pembiayaan
- f) Selanjutnya diteruskan kepada dieksi untuk mendapatkan persetujuan dengan melampirkan data-data lengkap beserta jaminannya (jaminan harus ada nama sendiri dan masanya masih berlaku

¹¹Ana Nihayah, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 2, transkrip.

- g) Setelah mendapat persetujuan dari direksi, oleh bagian pembiayaan dibuatkan akad pembiayaan atau surat-surat perjanjian aksesoris lain yang bersifat mengikat agunannya
- h) Apabila pihak penerima pembiayaan atau nasabah tidak keberatan dengan ketentuan atau aturan-aturan yang ada pada akad pembiayaan maka terjadilah transaksi pembiayaan yaitu dengan menyerahkan persetujuan pembiayaan ke bagian kas untuk merealisasikanya
- i) Apabila berkas surat perjanjian atau akad pembiayaan yang sudah lengkap atau benar maka oleh bagian pembiayaan diajukan ke direksi untuk diminta tandatangan atas dikeluarkannya realisasi pembiayaan
- j) Surat akad pembiayaan ditandatangani direksi disimpan oleh bagian pembiayaan, jaminan atau agunan disendirikan dan disimpan pada berkas yang terlebih dahulu dicatat pada buku jaminan

2) Pembiayaan Untuk Konsumtif

Merupakan pemberian pembiayaan terhadap para nasabah dengan menggunakan akad murabahah atau *Bai' Bitsaman Ajil* (BBA). Syarat-syarat serta prosedurnya antara lain:¹²

- a) Blanko permohonan pembiayaan diisi sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada
- b) Menyerahkan fotocopy KTP yang masih berlaku atau identitas lain, slip gaji bulan terakhir, fotocopy agunan, fotocopy KK
- c) Kemudian bagian pembiayaan meneliti kelayakanya dan memberikan rekomendasi menyetujui atau menolak pembiayaan tersebut

¹²Ana Nihayah, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 2, transkrip.

- d) Selanjutnya diteruskan kepada direksi untuk mendapatkan persetujuan dengan melampirkan data-data lengkap beserta agunannya
- e) Apabila pihak penerima pembiayaan atau nasabah tidak keberatan dengan ketentuan atau aturan-aturan yang ada pada akad pembiayaan maka terjadilah transaksi pembiayaan yaitu dengan menyerahkan persetujuan pembiayaan ke bagian kas untuk merealisasikannya.
- f) Apabila berkas surat perjanjian atau akad pembiayaan yang sudah lengkap atau benar maka oleh bagian pembiayaan diajukan ke direksi untuk diminta tandatangan atas dikeluarkannya realisasi pembiayaan
- g) Surat akad pembiayaan ditandatangani direksi disimpan oleh bagian pembiayaan, jaminan atau agunan disendirikan dan disimpan pada berkas yang terlebih dahulu dicatat pada buku jaminan.

Dalam pembiayaan untuk modal kerja maupun konsumtif, pihak penerima pembiayaan dapat memilih untuk melunasi kewajibanya menggunakan sistem angsuran atau pembiayaan bulanan dengan bagi hasil 2,75% perbulan. Sedangkan penerima pembiayaan yang melunasi kewajibanya menggunakan sistem musiman atau sekaligus, maka bagi hasilnya 3,75% perbulan. Dan masing-masing dikenakan biaya administrasi sebesar 3%

c. Dana Talangan Haji

Produk pembiayaan dana talangan haji BMT Mubarakah Undaan Kudus ini bekerja sama dengan Bank Muamalat. Program ini bertujuan untuk memudahkan calon jama'ah haji dalam meujudkan perjalannya ke tanah suci, lebih mudah untuk mendapatkan nomor porsi pemberangkatan haji dalam jangka aktu 1 tahun atau 2 tahun.¹³

¹³Ana Nihayah, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 2, transkrip.

d. Fasilitas dan Jasa

Selain *funding* dan *landing* BMT Mubarakah Undaan Kudus juga memberikan fasilitas dan jasa lain yaitu:

- 1) Pembayaran rekening listrik, Telkom Group, tiket kereta api, TV kabel, PAM, kartu hallo, penjualan pulasa, angsuran FIF, dan lain sebagainya.
- 2) Layanan prima bagi nasabah yang tidak sempat datang langsung ke kantor BMT Mubarakah Undaan Kudus akan didatangi untuk mendapatkan pelayanan transaksi yang diinginkan.¹⁴

B. Data Penelitian

1. Data Faktor yang Mempengaruhi Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja pada BMT Mubarakah Undaan Kudus

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di BMT Mubarakah Undaan Kudus terdapat pekerjaan yang dibebankan karyawan, artinya bahwa karyawan tidak hanya bekerja pada bagiannya saja, akan tetapi karyawan dapat mengerjakan pekerjaan karyawan yang lain karena disana terdapat kerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan dari kantor. Melihat hal tersebut menjadikan titik jenuh sendiri bagi karyawan. Namun, hal tersebut tak membuat karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus mengalami beban kerja yang berat, tetapi mempengaruhi peningkatan kinerja karena disebabkan bahwa dalam melakukan pekerjaan diperlukan kerjasama antar karyawan.

Hal ditegaskan wawancara dengan Nor Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus mengatakan bahwa sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dipengaruhi adanya oleh faktor kemampuan, dimana karyawan memiliki kemampuan dalam bekerja dengan baik. Faktor motivasi, di mana dalam bekerja karyawan memiliki motivasi yang baik dalam bekerja. Faktor mental,

¹⁴Ana Nihayah, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 2, transkrip.

karyawan dalam bekerja berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.¹⁵ Melihat wawancara dengan Nor Ihsan dapat dipahami bahwa untuk sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan dipengaruhi adanya oleh faktor kemampuan, dimana karyawan memiliki kemampuan dalam bekerja dengan baik. Faktor motivasi, di mana dalam bekerja karyawan memiliki motivasi yang baik dalam bekerja. Faktor mental, karyawan dalam bekerja berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Hal ditegaskan wawancara dengan Puji Astuti selaku Teller BMT Mubarakah Undaan Kudus juga mengatakan bahwa menurut saya, faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah faktor motivasi, sebab saya memiliki motivasi diri untuk selalu meningkatkan kinerja serta faktor kemampuan, sebab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai kemampuan yang saya miliki.¹⁶ Melihat wawancara dengan Puji Astuti dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan kinerja dipengaruhi adanya faktor motivasi dan faktor kemampuan, sebab dalam melaksanakan pekerjaan saya sesuai dengan latar belakang pendidikan yang saya miliki.

Hal ditegaskan wawancara dengan Ana Nihayah selaku marketing BMT Mubarakah Undaan Kudus menyatakan bahwa saya merasakan adalah faktor individu dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja.¹⁷ Melihat wawancara dengan Ana Nihayah dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan kinerja dipengaruhi adanya faktor individu dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan.

¹⁵Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 16 Oktober 2020, wawancara 1, transkrip.

¹⁶Puji Astuti, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 3, transkrip.

¹⁷Ana Nihayah, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 2, transkrip.

2. Data Peran Manajemen Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan di BMT Mubarakah Undaan Kudus peningkatan kinerja sumber daya insani, hal ini terlihat dari perkembangan keuangan yang didapatkan oleh karyawan. Hal ditegaskan wawancara dengan Nor Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus mengatakan bahwa upaya meningkatkan kinerja sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja pada karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus yaitu dengan menggunakan strategi penanganan individual, yaitu memberikan kesempatan pada karyawan untuk istirahat sejenak dalam bekerja. Menggunakan strategi penanganan organisasional, dimana lembaga memberikan kegiatan-kegiatan berupa kultum, motivasi tujuannya agar karyawan tidak begitu merasakan stress dalam bekerja. Menggunakan strategi dukungan sosial, seperti lembaga menganjurkan kepada karyawan untuk selalu bekerja sama.¹⁸ Melihat wawancara dengan Nor Ihsan dapat dipahami bahwa upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pada karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus yaitu dengan menggunakan strategi penanganan individual, strategi penanganan organisasional dan strategi dukungan sosial.

Hal ditegaskan wawancara dengan Puji Astuti selaku Teller BMT Mubarakah Undaan Kudus juga mengatakan bahwa upaya yang saya lakukan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja kerja adalah adanya kerjasama dengan karyawan lain, menjaga komunikasi yang baik.¹⁹ Melihat wawancara dengan Puji Astuti dapat dipahami bahwa upaya dalam meningkatkan kinerja sumber daya

¹⁸Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 16 Oktober 2020, wawancara 1, transkrip.

¹⁹Puji Astuti, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 3, transkrip.

insani dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah adanya kerjasama dengan karyawan lain, menjaga komunikasi yang baik.

Hal ditegaskan wawancara dengan Ana Nihayah selaku marketing BMT Mubarakah Undaan Kudus menyatakan bahwa strategi dalam meningkatkan kinerja sumber daya insani untuk meningkatkan kinerja yang saya lakukan adalah membangun komunikasi yang baik dengan siapapun di lingkungan kerja, memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan.²⁰ Melihat wawancara dengan Ana Nihayah dapat dipahami bahwa strategi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah membangun komunikasi yang baik dengan siapapun di lingkungan kerja, memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Data Hasil Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus

Pengamatan yang peneliti lakukan di BMT Mubarakah Undaan Kudus bahwa terdapat sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah cukup baik, karena ini adanya fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik. Hal ditegaskan wawancara dengan Nor Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus mengatakan bahwa sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah cukup baik, hal ini tak lepas dari fungsi manajemen, salah satunya adalah mengelola karyawan dengan menciptakan kemampuan (kompetensi) karyawan yang baik untuk meningkatkan daya saing.²¹ Melihat wawancara dengan Nor Ihsan dapat dipahami bahwa hasil dari sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah cukup

²⁰Ana Nihayah, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 2, transkrip.

²¹Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 16 Oktober 2020, wawancara 1, transkrip.

baik, hal ini tak lepas dari fungsi manajemen, salah satunya adalah mengelola karyawan dengan menciptakan kemampuan (kompetensi) karyawan yang baik untuk meningkatkan daya saing.

Hal ditegaskan wawancara dengan Puji Astuti selaku teller BMT Mubarakah Undaan Kudus juga mengatakan bahwa hasil yang saya rasakan dalam sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah cukup baik, karena pihak BMT memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.²² Melihat wawancara dengan Puji Astuti dapat dipahami bahwa hasil yang dirasakan dalam sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah cukup baik, karena pihak BMT memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan.

Hal ditegaskan wawancara dengan Ana Nihayah selaku marketing BMT Mubarakah Undaan Kudus juga menyatakan bahwa saya memperoleh hasil dari sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah lembaga memberikan perhatian pada karyawan dan serta memberikan kesempatan pada karyawan untuk bekerja sesuai dengan harapan BMT.²³ Melihat wawancara dengan Ana Nihayah dapat dipahami bahwa hasil yang dapat diperoleh dari sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah lembaga memberikan perhatian pada karyawan dan serta memberikan kesempatan pada karyawan untuk bekerja sesuai dengan harapan BMT.

²²Puji Astuti, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 3, transkrip.

²³Ana Nihayah, wawancara oleh penulis, 17 Oktober 2020, wawancara 2, transkrip.

C. Pembahasan

1. Analisis tentang Faktor yang Mempengaruhi Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja pada BMT Mubarakah Kudus

Manajemen sumber daya insani konsen terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan antar karyawan. Para karyawan mampu meningkatkan kompetensi dan kemampuan teknis guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Kegiatan manajemen sumber daya insani adalah seputar penentuan aktivitas karyawan, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan serta semua aktivitas lain terkait dengan awal masuk karyawan hingga masa pensiun.²⁴

Salah satu tantangan yang akan dihadapi oleh umat manusia di masa depan adalah untuk menciptakan organisasi yang semakin beraneka ragam, tetapi sekaligus menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif dan produktif. Ketergantungan organisasi pada manajemen sumber daya manusia yang semakin bermutu tinggi akan semakin besar pula tanpa mengurangi pentingnya perhatian yang tetap harus diberikan pada manajemen sumber-sumber organisasional lainnya, tidak bisa disangkal bahwa perhatian utama tidak bisa tidak harus diberikan pada manajemen sumber daya manusia. Untuk mewujudkan situasi demikian, perlu peningkatan kesadaran tentang maksud dari semua kegiatan manajemen sumber daya manusia, yaitu untuk meningkatkan sumbangan sumber daya manusia terhadap keberhasilan organisasi.²⁵ Salah satunya adalah kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan. Definisi lain,

²⁴Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: Rajawali Perss, 2012), 105.

²⁵Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 26.

menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi karyawan atau kegiatan yang dilakukan karyawan selama periode waktu tertentu. Dapat dipahami bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja karyawan diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar.

Penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha. Namun demikian kinerja memuaskan tidak terjadi secara otomatis, dimana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Manajemen kinerja juga merupakan proses bersifat siklus seperti yang diilustrasikan.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di BMT Mubarakah Undaan Kudus terdapat pekerjaan yang dibebankan karyawan, artinya bahwa karyawan tidak hanya bekerja pada bagiannya saja, akan tetapi karyawan dapat mengerjakan pekerjaan karyawan yang lain karena disana terdapat kerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan dari kantor. Melihat hal tersebut menjadikan titik jenuh sendiri bagi karyawan. Namun, hal tersebut tak membuat karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus mengalami beban kerja yang berat, tetapi mempengaruhi peningkatan kinerja karena disebabkan bahwa dalam melakukan pekerjaan diperlukan kerjasama antar karyawan.

Hal ditegaskan wawancara dengan Nor Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus mengatakan bahwa pengembangan sumber daya isansi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dipengaruhi adanya oleh faktor kemampuan, dimana karyawan memiliki kemampuan dalam bekerja dengan baik. Faktor motivasi, di mana dalam bekerja karyawan memiliki motivasi yang baik dalam bekerja. Faktor mental, karyawan dalam bekerja

berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.²⁶ Melihat wawancara dengan Nor Ihsan dapat dipahami bahwa untuk pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan dipengaruhi adanya oleh faktor kemampuan, dimana karyawan memiliki kemampuan dalam bekerja dengan baik. Faktor motivasi, di mana dalam bekerja karyawan memiliki motivasi yang baik dalam bekerja. Faktor mental, karyawan dalam bekerja berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Melihat uraian di atas, dapat peneliti analisis bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut:²⁷

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Di BMT Mubarakah Undaan Kudus karyawannya mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, karena memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan kompetesinya.

b. Faktor Motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja. Di BMT Mubarakah Undaan Kudus pihak atasan selalu memberikan masukan dan saran pada karyawan agar selalu memiliki motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

²⁶Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 16 Oktober 2020, wawancara 1, transkrip.

²⁷Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 67-68.

Motivasi ini dilakukan saat adanya kultum, saat rapat dan sebagainya, sehingga ini memberikan rasa semangat dan percaya diri pada karyawan untuk menepis stress kerja dan menjadikannya meningkatkan kinerjanya.

c. Sikap Mental

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Di BMT Mubarakah Undaan Kudus memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan baik di dalam maupun di luar BMT Mubarakah Kudus, hal ini menjadikan karyawan dalam bekerja berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Gibson sebagaimana dikutip oleh Khaerul Umam, ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:²⁸

- a. Faktor individu; kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
- b. Faktor psikolog; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
- c. Faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di antaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Manusia tidak bisa dilepaskan dari pekerjaan, manusia diciptakan oleh Allah bukan saja sebagai hiasan

²⁸Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 190.

pekerjaan tetapi sebagai suatu ciptaan yang diberikan tugas yang tugas tersebut adalah memelihara ciptaan ini dengan pekerjaannya. Dengan demikian, kerja merupakan satu tugas Illahi yang mengandung kewajiban dan suatu hak. Manusia diberi tugas Illahi yang mengandung kewajiban dan suatu hak.

Manusia diberikan kekuatan supaya berusaha untuk mempertahankan diri dari kesukaran hidup. Manusia diberi kekuatan dan ketabahan untuk menahan kesulitan akibat bekerja keras dalam perjuangan untuk mencapai kemenangan dan kejayaan. Pada hakekatnya kehidupan yang bahagia dan kegembiraan yang sempurna dijamin oleh Al-Qur'an kepada mereka yang berusaha dan bekerja keras bagi penghidupan mereka.

Gambaran hidup yang bahagia di surga merupakan suatu peringatan kepada manusia bahwa kesenangan dan kegembiraan di dunia tergantung usahanya. Kehidupan yang bahagia dijamin untuk mereka yang bekerja dan tidak membuang waktu dengan berdiam diri saja. Bagi siapa yang bekerja keras untuk kehidupannya akan menikmati hidup yang aman dan makmur. Pada hakekatnya seorang yang bekerja untuk hidupnya senantiasa mengharapkan keridhoan Allah dalam pekerjaannya karena kejujurannya.

Bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika bersikap konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakan Allah. Menurut Islam pada hakekatnya setiap muslim diminta untuk bekerja meskipun hasilnya belum dapat dimanfaatkan olehnya dan orang lain. Seseorang wajib bekerja karena bekerja merupakan hak Allah dan salah satu cara mendekatkan diri kepada Allah. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:²⁹

a. Tekun bekerja adalah kewajiban keagamaan

Islam tidak meminta penganutnya sekedar bekerja, tetapi juga meminta agar bekerja dengan tekun dan baik. Dengan pengertian lain bekerja dengan tekun

²⁹Yusuf Qardhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, Jakarta, 2019), 112-116.

dan menyelesaikan dengan sempurna. Menurut Islam tekun bekerja merupakan suatu kewajiban dan perintah yang harus dilaksanakan oleh setiap muslim.

b. Tekun, ciri muslim yang taqwa

Seorang muslim tidak merasa cukup dengan sekedar bekerja karena ia berkeyakinan bahwa Allah mengawasinya. Allah mewajibkan baginya sikap ihsan dan taqwa dalam setiap perbuatan. Tujuan mulia yang dikejar setiap muslim dalam bekerja yaitu “keridhaan Allah”. Keridhaan Allah tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas dengan tekun dan sungguh-sungguh dan sempurna. Terdapat dua pondasi untuk mencapai ketekunan dalam bekerja yaitu amanat dan ikhlas. Pekerja mukmin mempunyai ambisi yang utama adalah mendapatkan ridho Allah. Dari ambisi yang mulia ini timbul sikap jujur, giat, dan tekun.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
 تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. at-Taubah : 105)³⁰

³⁰Al-Qur'an Surat At-Taubah Ayat 105, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), 273.

c. Ketenangan jiwa dan istiqomah

Seorang mukmin akan menikmati kehidupan dengan ketenangan jiwa, kedamaian hati dan kelapangan dada dan seorang mukmin yang beriman selalu memperhatikan batasan-batasan Allah dan menjauhkan segala macam larangan-Nya. Tidak diragukan ketenangan jiwa dan istiqomah mempunyai dampak positif bagi produktivitas.

d. Nilai waktu bagi seorang muslim

Mukmin adalah manusia yang paling menghargai nilai waktu. Waktu adalah nikmat yang harus di syukuri dan dipergunakan sebaik-baik mungkin. Umar bin Abdul Aziz berkata “Sesungguhnya malam dan siang bekerja untuk-Mu maka bekerjalah untuk-Nya”.

Melihat uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pada BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah faktor kemampuan, dimana karyawan memiliki kemampuan dalam bekerja dengan baik. Faktor motivasi, di mana dalam bekerja karyawan memiliki motivasi yang baik dalam bekerja. Faktor mental, karyawan dalam bekerja berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

2. Analisis tentang Peran Manajemen Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja pada BMT Mubarakah Kudus

Fungsi sumber daya insani merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting, di samping fungsi perusahaan lain seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Saat ini semakin disadari bahwa sumber daya manusia merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak yang tidak sedikit bagi perusahaan. Sumber daya insani pun mengalami perubahan dari suatu yang bersifat parsial ke

arah yang lebih terintegrasi dan bersifat strategik. Departemen personalia (sumber daya manusia) akan diarahkan untuk memainkan peran yang lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu pegawai (*people issue*) yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian yang besar.³¹ Isu tersebut akan berdampak pada isu bisnis yang berarti atau adanya keterkaitan antara sumber daya manusia dengan bisnis.

Secara tradisional fungsi departemen personalia hanya melakukan tugas administratif, mulai dari rekrutment (penarikan) yang meliputi perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaharuan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja. Namun mereka masih belum melakukan hal tersebut di atas dengan pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana mereka dapat membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif.

Dengan fenomena demikian maka departemen personalia dan sumber daya manusia harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, keefektifan dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing jenjang organisasi, dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan.

Seiring dengan perkembangan jaman, perubahan dinamis, baik di dalam maupun diluar perusahaan pasti terjadi karena kebutuhan untuk maju terus meningkat serta berbagai permasalahan lain membuat para individu yang

³¹Lena Ellitan, "Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, (Vol. 4, No. 2, September, 2002), 67.

ada dalam sebuah perusahaan wajib menyesuaikan diri, baik secara fisik maupun mental.

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan di BMT Mubarakah Undaan Kudus peningkatan kinerja sumber daya manusia insani, hal ini terlihat dari perkembangan keuangan yang didapatkan oleh karyawan. Hal ditegaskan wawancara dengan Nor Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus mengatakan bahwa upaya meningkatkan kinerja sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja pada karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus yaitu dengan menggunakan strategi penanganan individual, yaitu memberikan kesempatan pada karyawan untuk istirahat sejenak dalam bekerja. Menggunakan strategi penanganan organisasional, dimana lembaga memberikan kegiatan-kegiatan berupa kultum, motivasi tujuannya agar karyawan tidak begitu merasakan stress dalam bekerja. Menggunakan strategi dukungan sosial, seperti lembaga menganjurkan kepada karyawan untuk selalu bekerja sama.³² Melihat wawancara dengan Nor Ihsan dapat dipahami bahwa upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pada karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus yaitu dengan menggunakan strategi penanganan individual, strategi penanganan organisasional dan strategi dukungan sosial.

Melihat uraian di atas, dapat peneliti analisis bahwa secara umum dapat dilakukan dengan strategi penanganan individual, organisasional dan dukungan sosial. Yaitu secara spesifik dijabarkan sebagai berikut:

- a. Strategi penanganan individual, dimana apabila seorang karyawan merasa terdapat peningkatan ketegangan, karyawan tersebut seharusnya istirahat sejenak, melakukan meditasi atau relaksasi, atau mengurangi mengkonsumsi garam dan makanan mengandung lemak serta memperbanyak konsumsi makanan yang bervitamin seperti sayuran dan buah-

³²Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 16 Oktober 2020, wawancara 1, transkrip.

buahan. Di BMT Mubarakah Undaan Kudus terdapat waktu untuk istirahat bagi karyawan dengan tujuan agar karyawan tetap menjaga kesehatan dengan baik serta pihak BMT Mubarakah Undaan Kudus menyediakan minuman dan memberikan makanan untuk menjaga stamina bagi karyawannya.

- b. Strategi penanganan organisasional, yang didesain oleh manajemen untuk menghilangkan penekan tingkat organisasional untuk mencegah atau mengurangi stres untuk pekerja individual yang dapat dilakukan dengan cara seperti memformulasi struktur birokratik dengan menyertakan infleksibilitas serta iklim impersonal. Cara lain adalah seperti memperkaya desain tugas-tugas dengan meningkatkan. Di BMT Mubarakah Undaan Kudus terdapat SOP dan struktur organisasi yang jelas bagi semua karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dalam meningkatkan kinerjanya.
- c. Strategi dukungan sosial, seperti dukungan keluarga, teman sekerja, pemimpin langsung atau orang lain. Hal tersebut diperlukan guna individu tersebut memiliki nilai lebih diantara masyarakat sekitarnya.³³ Di BMT Mubarakah Undaan Kudus setiap tahunnya melakukan kegiatan sosial di lingkungan masyarakat, seperti pemberian hewan qurban dan sebagainya.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

³³Nunnie Widagdo, "Analisis Hubungan Manajemen Konflik dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Marketing Divisi *Emerging Business Bank Swasta* di Bandung", (*Jurnal Ilmiah PASTI* Volume VI Edisi 1), 161.

Menurut Mathis dan Jackson sebagaimana dikutip oleh Harjoni Desky³⁴ kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

- a. Kuantitas Kerja
Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksana kegiatan ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas Kerja
Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu: seberapa baik penyelesaiannya, ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Pemanfaatan Waktu
Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan. Artinya sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- d. Tingkat Kehadiran
Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
- e. Kerjasama
Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

³⁴Harjoni Desky, "Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe", *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, (Vol. 8, No. 2, Desember 2014), 467.

Manusia sebagai khalifah dimuka bumi ini diciptakan oleh Allah SWT dalam bentuk yang paling sempurna. Manusia memiliki potensi menjadi semulia-mulianya makhluk, namun sebaliknya pula manusia memiliki potensi serendah-rendahnya makhluk bahkan lebih rendah daripada binatang dan setan. Dengan akal dan hati manusia dapat mengelola alam semesta ini agar selamat dunia akhirat.³⁵ Sebagaimana firman Allah SWT:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ اتِّلَكَ اللَّهُ أَلَدَارَ الْآخِرَةِ وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ
 مِنْ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ
 الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Qs. Al-Qashas:77)³⁶

Peran individu dalam sebuah perusahaan merupakan peran yang amat dominan karena merupakan fungsi fundamental dalam suatu kemajuan perusahaan. Oleh karenanya, manajemen perusahaan perlu menaruh perhatian lebih besar terhadap pengelolaan dan investasi

³⁵Ahim Abdurrahim, *Dalil-dalil Naqli Seri Ekonomi Islam*, (Bantul: UPFE, 2001), 22.

³⁶Al-Qur’an Surat Al-Qashas Ayat 77, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur’an, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), 107.

sumber daya manusia guna mencapai seluruh visi dan misi yang telah dicanangkan oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh setiap individu pada dasarnya memiliki karakteristik yang berbeda-beda, baik secara individu maupun antar kelompok dalam sebuah perusahaan sehingga perlu adanya manajemen yang mampu membuat aktivitas terselesaikan secara baik.³⁷

Melihat uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa peran manajemen sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja pada BMT Mubarakah Kudus dilakukan dengan menggunakan strategi penanganan individual, yaitu memberikan kesempatan pada karyawan untuk istirahat sejenak dalam bekerja. Menggunakan strategi penanganan organisasional, dimana lembaga memberikan kegiatan-kegiatan berupa kultum, motivasi tujuannya agar karyawan tidak begitu merasakan stress dalam bekerja. Menggunakan strategi dukungan sosial, seperti lembaga menganjurkan kepada karyawan untuk selalu bekerja sama.

3. Analisis tentang Hasil Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus

Sumber daya insani merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting, di samping fungsi perusahaan lain seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Saat ini semakin disadari bahwa sumber daya insani merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak yang tidak sedikit bagi perusahaan. Sumber daya insani pun mengalami perubahan dari suatu yang bersifat parsial ke arah yang lebih terintegrasi dan bersifat strategik. Departemen personalia (sumber daya insani) akan diarahkan untuk memainkan peran yang lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapi

³⁷Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rejawali Press, 2013), 2.

organisasi pada isu pegawai (*people issue*) yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian yang besar.³⁸ Isu tersebut akan berdampak pada isu bisnis yang berarti atau adanya keterkaitan antara sumber daya insani dengan bisnis.

Secara tradisional fungsi departemen personalia hanya melakukan tugas administratif, mulai dari rekrutment (penarikan) yang meliputi perencanaan sumber daya insani analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaharuan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja. Namun mereka masih belum melakukan hal tersebut di atas dengan pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana mereka dapat membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif.

Pengamatan yang peneliti lakukan di BMT Mubarakah Undaan Kudus bahwa terdapat sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah cukup baik, karena ini adanya fungsi manajemen sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik. Hal ditegaskan wawancara dengan Nor Ihsan selaku manajer BMT Mubarakah Undaan Kudus mengatakan bahwa sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah cukup baik, hal ini tak lepas dari fungsi manajemen, salah satunya adalah mengelola karyawan dengan menciptakan kemampuan (kompetensi) karyawan yang baik untuk meningkatkan daya saing.³⁹ Melihat wawancara dengan Nor Ihsan dapat dipahami bahwa hasil dari sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah cukup baik, hal ini tak lepas dari fungsi manajemen, salah

³⁸Lena Ellitan, "Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, (Vol. 4, No. 2, September, 2002), 67.

³⁹Nor Ihsan, wawancara oleh penulis, 16 Oktober 2020, wawancara 1, transkrip.

satunya adalah mengelola karyawan dengan menciptakan kemampuan (kompetensi) karyawan yang baik untuk meningkatkan daya saing.

Dengan fenomena demikian, sumber daya insani harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, keefektifan dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing jenjang organisasi, dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan. Menurut Schuller sebagaimana dikutip oleh Lena Ellitan, ada beberapa isu utama berkaitan dengan sumber daya insani yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan *repositioning* fungsi sumber daya insani antara lain:⁴⁰

a. Mengelola sumber daya insani untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) sumber daya insani

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat individu-individu yang masuk dalam angkatan kerja, secara berangsur-angsur kekurangan ketrampilan. Sebagai tenaga kerja mereka ketinggalan jaman karena kemajuan teknologi dan perubahan-perubahan organisasional. Isu yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya insani untuk menciptakan kompetensi memiliki dua macam target yaitu bakat manajerial dan perubahan teknologi. Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya insani, sedangkan revolusi teknologi perlu dilakukan sebagai salah satu sarana meraih keunggulan.

Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencana-rencana dan filosofi-filosofi yang mendorong penerimaan revolusi teknologi dan mencegah penolakan *perubahan (resistance to change)*. Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar pada jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan

⁴⁰Lena Ellitan, "Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan", 68-71.

ketrampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah.

- b. Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing

Mengelola diversitas angkatan kerja berarti menarik, mempertahankan, memotivasi individu-individu dengan latar belakang yang beragam dan bervariasi berkaitan dengan ras, jenis kelamin, asal-usul, bahasa, status perkawinan, dan pendidikan. Selama era 1990-an dan memasuki abad 21 diversitas sumber daya manusia menjadi komponen utama fenomena tenaga kerja dalam organisasi. Diversitas merupakan isu yang nyata-nyata penting dan relevan saat ini dan pada masa yang akan datang. Perubahan-perubahan demografi menciptakan tantangan baru bagi manajer dalam organisasi.

Saat ini semakin banyak perusahaan yang merancang program-program diversitas sumber daya insani dengan ketrampilan, bahasa, latar belakang budaya, umur, dan jenis kelamin yang berbeda. Manajemen sumber daya insani harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif seperti: 1) Meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan, 2) Meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi kerja, 3) Memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai, 4) Menciptakan kepastian kerja, 5) Supervisi yang kompeten, 6) Menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang, 7) Adanya umpan balik (*feedback*), 8) Lingkungan sosial yang positif dan keadilan.⁴¹

- c. Mengelola sumber daya insani untuk meningkatkan daya saing atau *competitiveness*

Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global dan semakin sengitnya persaingan yang terjadi, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan.

⁴¹Lena Ellitan, "Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan", 70.

Isu-isu bisnis yang berkaitan dengan sumber daya insani terus berkembang dan menyebar pada seluruh organisasi yang ada saat ini. Segala upaya yang diperlukan untuk menciptakan suatu organisasi yang berhasil tergantung pada perubahan yang signifikan dalam manajemen sumber daya insani. Berbagai upaya yang dilakukan organisasi adalah:

- 1) Perampingan organisasi (*downsizing*) yang meliputi pensiun, pemberian uang pesangon, suksesi manajemen dan program-program perencanaan sumber daya insani yang lebih baik untuk mengurangi terjadinya *downsizing* lebih lanjut.
 - 2) Desentralisasi melibatkan upaya melatih pekerja dalam pembuatan keputusan, penilaian kerja, perubahan-perubahan kompensasi, dan keterampilan-keterampilan kepemimpinan (*leadership*) yang baru.
- d. Mengelola sumber daya insani untuk menghadapi globalisasi (*go international*)

Salah satu tantangan yang akan dihadapi oleh umat manusia di masa depan adalah untuk menciptakan organisasi yang semakin beraneka ragam, tetapi sekaligus menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif dan produktif. Ketergantungan organisasi pada manajemen sumber daya manusia yang semakin bermutu tinggi akan semakin besar pula tanpa mengurangi pentingnya perhatian yang tetap harus diberikan pada manajemen sumber-sumber organisasional lainnya, tidak bisa disangkal bahwa perhatian utama tidak bisa tidak harus diberikan pada manajemen sumber daya manusia. Untuk mewujudkan situasi demikian, perlu peningkatan kesadaran tentang maksud dari semua kegiatan manajemen sumber daya manusia, yaitu untuk meningkatkan sumbangan

sumber daya manusia terhadap keberhasilan organisasi.⁴²

Globalisasi akan terus menjadi fenomena yang tidak dapat dielakkan. Perusahaan akan beroperasi di lingkungan bisnis yang bergejolak dan kacau. Tekanan internasional dan domestik terhadap organisasi terus berlanjut dan semakin intensif. Dengan kemajuan teknologi informasi, teknologi komunikasi dan pasar finansial dunia akan melebur dan negara bangsa akan berakhir. Organisasi harus memiliki kreativitas tinggi, terus menerus melakukan inovasi, meningkatkan fleksibilitas, memberikan respon dan beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan-perkembangan di seluruh dunia.

Dalam kondisi ini organisasi yang dapat menyesuaikan diri adalah organisasi yang lebih bersifat desentralisasi (tanggung jawab lebih dekat pada level pengoperasian). Organisasi yang terdesentralisasi memiliki kepemimpinan yang partisipatif dan memiliki kerjasama yang baik dengan pemasok, konsumen, karyawan pemegang saham dan masyarakat (*stake holdernya*). Selain itu perusahaan harus menciptakan produk baru memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan mencari dan menjaga keunggulan.

Melihat uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil hasil sumber daya insani dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Mubarakah Undaan Kudus adalah cukup baik, hal ini tak lepas dari fungsi manajemen, yaitu mengelola sumber daya insani untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) sumber daya insani, artinya pihak BMT memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing, artinya pihak BMT memberikan pengarahan kepada karyawan untuk

⁴²Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 26.

selalu memberikan yang terbaik bagi karyawan agar memiliki nilai keunggulan yang baik dalam bekerja.

