

# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

A. Hasil wawancara dengan Pak Bey, selaku manajer BMT Beringharjo pada tanggal 11 April 2016

1. Apakah karyawan di BMT ini sudah efisien dalam menyelesaikan tugasnya? (jelaskan)

sebenarnya kalau mengukur dari efisien itu sudah ada ukuran-ukuran dari BMT. Ada namanya LKKB “Lembar Kinerja karyawan Bulanan”, jadi dilihat dari LKKB ini efisien atau tidaknya seorang karyawan, LKKB ini ada disetiap devisi dan setiap karyawan akan mendapat penilaian pada setiap bulannya. Contohnya pada bagian AO, yang dinilai adalah dari waktu yang digunakannya selama sehari untuk bekerja, target yang direalisasi, dan lain-lain. Dari sinilah kita mengetahui, apakah AO tersebut sudah bekerja secara efisien atau belum. Apabila ada seorang karyawan yang tidak tercapai waktu dan targetnya, maka akan diadakan evaluasi dan ada divisi tersendiri yang menagani hal ini yang disebut dengan MAA “Monitring Analyze and Auditing” (divisi internal), divisi yang mengawasi dan juga memberi solusi dalam segala hal yang dihadapi oleh karyawan. Bentuk solusi yang diberikan MAA kepada karyawan yang bermasalah. Sebelum memberikan solusi bagian ini harus mengetahui apa penyebabnya, apakah itu faktor internal atau faktor eksternal. Kalau faktor internal berarti itu memang diakibatkan oleh karyawan itu sendiri yang belum bisa memmanage waktu dan belum bisa mencapai target dengan baik. Atau faktor eksternal mungkin dari lingkungan. Contoh dari faktor eksternal adalah ketika pasar sudah jenuh atau orang-orang sudah tidak suka lagi dengan BMT. Dari kedua masalah ini dapat kita lihat, apabila masalahnya terdapat pada sumber daya manusianya, maka kita akan meningkatkan lagi kualitas sdm yang kita punya. Pelatihan di BMT Beringharjo dilakukan sesuai kebutuhan dan sesuai dengan levelnya, jadi ada tingkatannya dari bawah, menengah dan atas. Ini pelatihannya beda-beda, misalnya customer service (cs) pelatihannya tentang bagaimana cara melayani nasabah secara baik, pelatihan yang dilakukan cs berbeda dengan pelatihan yang dilakukan oleh ao. pelatihan IT dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan seperti ao, karena sekarang transaksinya bisa secara online. Secara keseluruhan karyawan BMT Beringharjo sudah efisien dalam melaksanakan tugasnya.

2. Bagaimana praktek kedisiplinan yang diterapkan oleh BMT kepada karyawan?

kalau kita itu punya SOP (Standar Operasional Prosedur), misalnya untuk jam kerja harus datang jam 8 dan pulang harus jam 4 kemudian job yang dilakukan harus sesuai dengan yang sudah ditargetkan. Kalau kedisiplinan itu sudah ada di item-item LKKB, misalnya dalam berpakaian, apabila salah seorang karyawan salah kostum itu sudah mengurangi pointnya, kemudian seorang customer service ketika dia mengangkat panggilan telepon itu di samping-sampingnya ada yang menilainya dalam bagaimana dia memperkenalkan diri dan lain-lain. Apabila dia salah dalam melakukannya maka akan mengurangi pointnya. Kalau kedisiplinan kerja itu ada dan berlevel, kalau level manager yang diukur adalah pencapaian, misalnya targetnya berapa untuk funding dan lending di bulan ini kemudian MPV itu harus di bawah 6 tercapai atau tidak, itu kedisiplinan secara nominal tapi untuk etitude bisa dari terlambat kerja, salah kostum

kemudian dengan rekan kerjanya kurang baik dalam berkomunikasi, itu semua sangat mempengaruhi. Tradisi kerja semua karyawan sebelum berangkat kerja harus ngaji, tilawah terlebih dahulu, tilawah dimulai dari jam 8 kurang seperempat atau jam 7.45 sampai jam 8 lebih atau sampai karyawan yang bersangkutan di kantor cabang atau kantor pusat selesai mengaji sekaligus diterjemahkan. Ini adalah budaya kerja yang harus BMT pertahankan, kemudian untuk pengecualian kalau sifatnya itu mendesak, misalnya sudah janji dengan mitra untuk survei, karyawan tersebut tidak datang ke kantor itu tidak apa-apa tapi dengan syarat dia izin ke HRD atau atasan yang bersangkutan. Dan di sini untuk memonitor dia terlambat atau tepat waktu inikan absennya dengan sistem komputerisasi jadi tidak bisa diwakilkan dan hanya karyawan yang bersangkutan tahu identitasnya.

3. Apakah kejujuran adalah faktor terpenting dalam menjalankan tugas?

penting sekali, karena kita ini adalah lembaga trust dan kita mempunyai tagline *trust together, trust together* adalah manivestasi dari bentuk ketaatan kita terhadap Allah SWT, semakin kita tidak jujur maka tidak lama perusahaan ini akan bertahan. Nah kejujuran ini kalau di BMT Beringharjo tertuang dalam budaya-budaya organisasi, jujur sama dengan amanah, amanah terhadap uang yang kita kelola, amanah terhadap jabatan yang kita emban, amanah terhadap mitra yang sudah kita ajak bermitra. Kejujuran bagi saya adalah ruh dari perusahaan ini, kalau sudah tidak jujur tidak mungkin perusahaan ini akan berkembang. Untuk mengukur kejujuran di BMT Beringharjo dapat dilihat dari progres pencapaian tiap tahun, kalau dia (pendapatan) bertambah itu artinya semakin dipercaya, kalau menurun berarti ini ada penurunan kepercayaan kepada BMT Beringharjo.

4. Bagaimana cara BMT menyatukan visi dan misi para karyawan?

untuk menjadi karyawan BMT Beringharjo yang baik, dia harus melalui training-training, melalui tahapan. Pertama dia harus paham dulu tentang ke BMTan, contohnya setelah dia lulus dari rekrutmen 3 bulan pertama dia OJT (*On Job Training*), di sini kita akan brain washing dulu, pemahaman konvensional kita bawa ke syariah bahwa di lembaga BMT Beringharjo itu adalah lembaga dakwah tidak hanya mencari uang tapi juga orientasinya akhirat sehingga itu adalah level pertama, 3 bulan pertama itu dia harus paham terhadap nilai keislaman BMTan juga paham terhadap nilai kesyariahan dan operasional BMT. Begitu 3 bulan dia kerjanya bagus, dia akan naik ke level 2 namanya karyawan kontrak. Karyawan kontrak itu 1 tahun kerja, kita evaluasi dari target yang di emban ke dia tercapai atau tidak, kalau tidak tercapai dia tidak bisa diperpanjang dan tidak bisa naik ke level 3 yaitu karyawan tetap. Untuk visi dan misi itu ada namanya employt gethring, seluruh karyawan BMT Beringharjo itu akan di satukan untuk menjadikan visi dan misi sebagai ruh, jadi tidak dipahami sendiri-sendiri. Setiap tahun sekali ada namanya rencana strategis, di situ adalah turunan dari visi misi itu. Kalau menyatukan visi misi itu semua manajer cabang itu adalah dari Yogyakarta, di manapun itu berada, misalnya BMT Beringharjo yang ada di Bandung tetap manajernya dari Yogya bukan dari pribumi

situ, staffnya boleh orang sana/ orang Bandung. Tetapi manajer cabangnya tetap orang Yogya, agar yang disampaikan oleh direktornya nanti diterjemahkan oleh manajer cabangnya sama. Itu adalah salah satu strategi dari menyatukan visi dan misi karyawan yang biasa disebut dengan *net working*, jadi ketika salah menerjemahkan maka anak buahnya/ staffnya itu bisa tidak lagi sesuai dengan pusat. Maka sistem di sini adalah konsolidasi, jam 4 sore semua laporan harus sudah selesai dari semua kantor cabangnya (baik cabang yang berada di Yogya maupun yang berada di luar Yogya) dan harus dilaporkan ke BMT Beringharjo pusat yang berada di Jln. Ring Road. Jadi tidak ada namanya transaksi yang tertinggal, mau selisih, mau tidak ataupun mau berlebih, laporan itu harus selesai hari itu juga.

5. Yang kita ketahui bahwa karyawan yang rajin dapat menghasilkan tugas yang baik atau maksimal. Apa pendapat bapak mengenai karyawan yang kurang rajin dalam melaksanakan tugas dan bagaimana cara mengatasinya ?

semua karyawan di BMT Beringharjo sudah termasuk karyawan yang rajin-rajin. Apalagi ketika mereka rajin mereka akan mendapatkan reward dan apabila tidak rajin maka bisa menimbulkan kesalahan dan lain sebagainya yang akan mengakibatkan karyawan tersebut mendapatkan punishment. Mungkin kalau kinerjanya kurang bagus, nanti manajer cabangnya yang akan mencari solusi, akan mencari tahu penyebab karyawan tersebut tidak produktif, penyebab tidak/ kurang kontributif terhadap BMT. Kita adakan treatment, kalau produktifnya tidak sengaja dia di kasih SP (Surat Peringatan) itu berjenjang, surat peringatan pertama, kedua dan ketiga langsung diputuskan hubungan kerja (phk). SP 1 itu berisi teguran, SP 2 itu pelanggaran menengah ringan sampai menengah berat. Kalau yang tidak produktif itu mungkin tidak terlalu berat asal dia bekerja sesuai dengan sopnya tapi tidak produktif itu bukan berarti dia yang salah, itu cukup kita cari tahu kenapa tidak produktif, mungkin kita akan mencari solusi kenapa mentok pada pencapaian di nominal itu, manajer akan mencari solusi dan membantu untuk membuka pasar yang lain yang mungkin belum terjangkau dan kita coba untuk merambah ke sana, dengan ini solusinya selesai. Kemudian kalau dia sengaja tidak produktif karena dia tidak berada di tempat kerja ketika jam kerja, maka kita keluarkan SP 1, setelah itu masih saja tidak menghiraukan peringatan itu langsung keluar SP 2, ketika SP 2 dikeluarkan mungkin nanti disuruh membuat pernyataan, contohnya jika nanti ia (karyawan) mengulangi kesalahannya maka ia akan dikeluarkan. SP 3 itu pelanggaran berat, misalnya penggelapan uang, pencurian dan ini adalah karakter yang jelek yang bisa menuju ke arah criminal.

6. Upaya apa saja yang dilakukan BMT untuk meningkatkan etos kerja Islami para karyawan? (sebutkan dan jelaskan!)

upaya yang dilakukan BMT Beringharjo adalah setiap tahun mesti gaji karyawan itu naik, karena orientasi atau motivasi kerja itu salah satunya adalah gaji. Kemudian di BMT Beringharjo ada namanya tunjangan, tunjangan ini banyak sekali macamnya, contohnya tunjangan hari tua, tunjangan kesehatan (asuransi kesehatan), tunjangan

kelahiran, tunjangan seragam yang setiap tahun pasti ganti, tunjangan luar daerah, misalnya saya (pak bey) ditugaskan ke luar daerah maka saya diberi tunjangan tempat tinggal, kendaraan selama di daerah itu dan masih banyak tunjangan yang lainnya. Kemudian bonus-bonus, contohnya bonus pencapaian target. Itu adalah salah satu upaya BMT agar karyawan semangat dan semua kemampuannya itu untuk memajukan perusahaan ini.

7. Apakah kerjasama antar karyawan sangat berpengaruh terhadap kemajuan BMT?

selama saya di BMT ini, saya kira kerjasama tim kita ini sangat solid. Inilah keunikan yang ada di BMT Beringharjo kesolidan itu melihat kemampuan, saya ingin sebenarnya jadi direktur tapi saya tidak mungkin mampu/ tahu diri. Kalau di BMT Beringharjo itu tidak senggol kanan kiri pingin naik jabatan itu tidak ada, di sini para karyawan sudah mengukur diri dan sudah bekerja sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Jadi tidak ada namanya dalam satu tim itu saling sikut, yang ada adalah bagaimana caranya target yang dibebankan kepada kantor cabang itu/ karyawan diraih secara bersama-sama, setiap bagian itu sangat berperan dalam sebuah tim. Contoh : datang ke kantor ingin mengajukan pembiayaan sebesar 30 juta, ternyata begitu melihat dan mendengar pelayanan dari CS kemudian mitra tersebut terkesan akan pelayanan yang diberikan oleh BMT, mitra ini bisa saja tidak mengajukan 30 juta bisa saja 100 juta dan bisa jadi menjadi mitra BMT seterusnya. Saya melihat kesolidannya setiap hari kantor cabang itu harus ngaji, aturannya sama dari jam 8 kurang seperempat sampai jam 8 lebih bahkan bisa sampai jam setengah 9. Setiap kantor cabang harus melakukan itu , harus ada namanya SUM (Sila Uha Mitra) mereka ini yang datang adalah manajer cabang, accounting sama AO, ini solid karena kalau salah satu tidak mau maka tidak bisa untuk bertemu dengan mitra. Mendatangi mitra ini harus bertiga karena untuk membangun kepercayaan, kembali lagi ke trust.

8. Apakah pengajian dapat memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik?

yang mengadakan pengajian itu adalah HRD, yang bertujuan untuk memotivasi, untuk memberikan siraman rohani agar tidak melenceng dari visi dan misi kemudian sarana dakwah kita, jadi BMT itu bukan tujuan tapi ibaratkan kendaraan. Dari pengajian-pengajian yang ada, kajian kemudian motivasi dari direktur kita itu tidak lain adalah biar kita on the track, agar kita mengerjakan tugas dengan baik dan sampai selesai. Semua pengajian-penhajian yang diadakan BMT itu sifatnya adalah mengingatkan agar praktisi BMT ini tidak melenceng dari yang sudah digariskan, maka dari itu selama 22 tahun ini tidak ada masalah dengan hal-hal yang melenceng , contohnya pengambila uang, bekerja dengan main-main. Hal-hal tersebut sering diingatkan dalam pengejaian untuk tidak melakukannya, sehingga para karyawan pun tidak pernah melakukannya. Pengajian itu wajib diikuti oleh setiap karyawan, di BMT Beringharjo pengajiannya dilakukan setiap hari senin pagi, dan para karyawan bergiliran untuk memberikan kultum dengan tema apa saja. Itulah yang dilakukan BMT agar kita itu menjadi karyawan yang lurus di dunia dan di akhirat.

9. Apakah setiap pribadi karyawan BMT mempunyai sifat lapang dada dalam menerima masukan dari tasan atau karyawan lain?

kalau sifat lapang dada itu tergantung, lapang dada itu sama dengan ikhlas. Di BMT Beringharjo tradisi seperti itu sudah pasti, kalau kita berlapang dada dengan apa yang mungkin, contohnya kadang yang saya lakukan itu sudah maksimal tapi kenapa gaji saya masih segini, maka dari itu pengajian itu bisa mengerem hal-hal yang seperti itu. lapang dada itu bagi saya adalah menerima kenyataan, bersyukur, intropeksi diri kemudian istiqomah, walaupun orang mau mengatakan apa tapi saya tetap on the track dan saya tidak peduli. Apabila yang saya lakukan ini baik, menurut kebanyakan orang baik, dengan cara yang baik dan orang yang menerima itu dengan baik maka akan saya teruskan. Tapi kalau ada orang yang mengatakan apa yang kamu lakukan adalah salah, tunjukkan kepada saya kesalahan saya ada di mana. Lapang dada bagi saya adalah sebuah yang penting agar apa yang saya lakukan itu selalu on the track. Para karyawan BMT itu dari bermacam-macam level, jadikan tingkat keimanan setiap orang itu berbeda-beda. Kalau dia menganggap teguran itu suatu kebencian, ancaman dan lain-lain, dia harus intropeksi diri. Tapi kalau dia baik-baik saja itu sudah bisa dikatakan bahwa karyawan tersebut sudah lapang dada. Lapang dada dengan semua yang ada di aturan tentunya dia masuk ke BMT itu sudah melalui wawancara, jadi ketika di awal masuk ke BMT sudah disebutkan bahwa ketika kamu masuk bergabung dengan BMT kamu harus seperti kamu harus datang pagi-pagi, harus dapat target sebanyak-banyak dan sebagainya, dan dia harus menerimanya dengan lapang dada.

10. Apa pendapat bapak tentang karyawan yang selalu bekerja dengan teratur dan juga hemat? Apa itu penting bagi diri karyawan di BMT ini?

karena saya teratur pada yang sudah diamanahkan kepada saya, termasuk seperti karyawan level bawahpun sampai direktur itu sudah ada aturannya. Contohnya OB (Office Boy) di kantor pusat ada 4 tapi mereka bekerja secara teratur dan sesuai dengan aturan. Kalau mereka hemat itu tidak mengeluarkan biaya, tapi kalau kerja hemat ala AO itu hemat dengan waktu dan tenaga. Kalau kerja yang di BMT anjurkan adalah kerja profesional, kerja profesional itu sudah mencakup hemat dan teratur. Teratur itu akan berdampak positif pada pencapaian, kalau dia loncat-loncat tidak sesuai dengan aturan itu akan sulit. Maka dari itu kalau kerja itu seperti komputer, tidak mungkin kalau kita bekerja dua layar secara bersamaan, kita harus menutup salah satunya terlebih dahulu, jadi harus maksimalkan 1 dulu kemudian baru buka layar yang lain.

11. Yang kita ketahui di setiap tempat kerja ada persaingan di antara karyawan, apabila persaingan di antara mereka adalah persaingan yang tidak baik, bagaimana cara mengatasi hal tersebut?

dari awal BMT Beringharjo ini didirikan bukan karena persainagan pribadi, berlanjut sampai sekarang. Tidak ada persaingan yang buruk di BMT Beringharjo, kalau pingin bersaing, bersainglah yang sehat. Sehatnya seperti melakukan pekerjaanmu sesuai

dengan yang sudah kamu buat dan yang sudah sesuai dengan aturan yang dibuat oleh perusahaan. Tidak ada di BMT Beringharjo itu bersaing untuk menduduki suatu jabatan, walaupun ada nanti akhirnya akan jelek atau buruk. Pernah terjadi misalnya saya ingin performer dari kantor cabang bagus, pembiayaan selalu oke, ternyata dia manipulasi data. Kalau mau bersaing masuk saja ke Beringharjo Future Leader (BFL) itu memang dipersiapkan untuk leader-leader BMT untuk jangka yang akan mendatang, maka dari itu apabila mau bersaing masuklah ke BFL itu. Ini adalah program bagi karyawan-karyawan muda untuk bersaing mendapatkan prestasi. Tidak ada pengangan khusus untuk yang bersaing tidak sehat, karena memang belum ada kasus. Dan saya rasa BMT tidak menerima karyawan yang mempunyai mental-mental yang seperti itu (yang suka bersaing secara tidak sehat).

12. Apakah jiwa semangat dapat mempengaruhi lingkungan kerja? (ada programnya tidak?)

jiwa yang semangat dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ada program yang bisa membuat semangat karyawan bertambah, yaitu : family gathering atau rihlah yang diadakan 2 tahun sekali yang dikhususkan untuk karyawan kemudian itu khusus untuk penyemangat biar sesama keluarga ketemu yang semulanya tidak kenal bisa saling kenal. Kemudian ada outbond yang sifatnya objektif, kelompok. Kalau untuk yang serius itu ada pelatihan-pelatihan. Dengan adanya outbond dan family gathering membuat karyawan-karyawan yang beda kantor akan saling kenal.

13. Jiwa kepemimpinan sangat penting untuk dimiliki setiap karyawan, apakah seorang karyawan dapat memberikan keputusan dan bertindak bila ada kejadian yang darurat? (tanpa bertanya ke atasan terlebih dahulu?)

itu untuk keadaan yang darurat, hal-hal yang kaitannya dengan yang tidak terduga, ada 2 contoh, contoh yang pertama adalah kebakaran pasar seperti di Semarang, itu kalau manajernya tindakannya tidak tepat maka BMT Beringharjo namanya akan semakin terpuruk terhadap mitra-mitra yang terkena kebakaran. Ketika itu terjadi dan manajernya kalut itu bicaranya langsung kepada nominal/ uang, karena kebakaran mungkin kios dia dan harta sudah tidak ada. Kalau dia manajer yang bijak maka dia akan segera menolong, evakuasi kemudian menenangkan para korban yang bersangkutan. Saat itu manajer boleh bertindak asal tidak melanggar SOP, dia tidak bisa memutuskan hal-hal yang melanggar SOP, contoh yang dilarang adalah dia memutuskan semua pembiayaan dihapuskan, hal ini tidak diperbolehkan. Di luar itu misalnya masih tahap-tahap membantu kemudian menenangkan dan tidak bicara dulu tentang kebijakan, seperti ini dibolehkan. Contoh yang ke 2 yang saya lakukan dulu di Kediri, saya tidak perlu lama untuk membersihkan karyawan-karyawan yang tidak produktif, saya butuh 2 sampai 3 bulan untuk mengamati para karyawan yang tidak produktif. Selama 3 bulan saya cut 3 orang sekaligus, saya punya data dan data ini yang menguatkan saya untuk mengeluarkan 3 orang tersebut, hal ini saya lakukan bukan karena benci tapi ini lebih untuk kepentingan kemajuan BMT ini. Untuk hal ini saya bisa memutuskan sendiri, tetapi saya masih harus bertanya kepada atasannya

saya. Untuk karyawan tidak bisa memutuskan atau bertindak sesuka hati, mereka harus mendiskusikannya terlebih dahulu dengan atasannya.

14. Apakah setiap karyawan dibentuk untuk mempunyai sifat gesit dalam melihat peluang dalam bekerja? (apa ada program bagi para karyawan, seperti : pelatihan, dll)

iya tentu, karena kita juga ada semacam rencana strategi yang diminta adalah dari pihak manajer cabang. Contoh di cabang madiun ada peluang yang bagus untuk buka di dolopo, survey ke sana dan ini berarti atas saran dari sana karena dia melihat peluang kemudian kalau tidak cepat akan direbut orang. Hal ini segera kita tangkap dan kita siap untuk memimpin di cabang itu, setelah survey dan itu tempat yang layaka mak itu diteruskan dan sekarang sudah meningkat, berarti kan harus bekerja cepat, punya ide dan ditindak lanjuti oleh manajer cabang kemudian langsung action. Sekarang sudah jadi, sudah jalan dan omzet semakin naik. Sifat gesit kemudian inovatif kemudian juga dia juga harus bisa melihat peluang itu dimiliki karyawan BMT khususnya level manajer.

15. Jiwa yang tulus dan percaya diri adalah salah satu sifat yang harus dimiliki karyawan, hal ini dapat mendorong karyawan tersebut untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Bagaimana pendapat bapak mengenai hal ini?

jiwa yang tulus dapat mendorong karyawan dalam melaksanakan tugas. Kalau tidak tulus maka tidak akan dipekerjakan di sini, sifat tulus itu bagi saya seberapa saya bisa maksimal untuk memajukan BMT ini, kalau saya tidak tulus tentu saya hanya hadir saja tidak melakukan apa-apa, asal saya digaji selesai. Tapi saya bagaimana memeras otak saya, memeras kemampuan saya agar BMT Beringharjo ini bisa eksis, berkembang dan terpercaya. Karena tagline kita trust together itu yang saya lakukan, jadi jiwa tulus, ruh juga bagi BMT Beringharjo agar tetap eksis dan maju.

16. Menurut bapak, faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan etos kerja Islami yang ada di BMT ini? (sebutkan dan jelaskan!)

faktor yang dapat mempengaruhi etos kerja Islami di BMT Beringharjo itu adalah yang kejujuran, cepat, amanah, resik, empati, semua itu ruh di BMT Beringharjo. Empati itu penting karena penggerak dari BMT Beringharjo untuk tetap eksis, empati itu tidak hanya sesama karyawan, karena ini masuk juga ke dalam budaya organisasi kita di BMT, empati itu juga untuk orang menengah ke bawah tanpa empati kita tidak ada rasa namanya ingin membantu, itu nilai yang tidak disebutkan tadi. Cepat itu artinya cepat bantu orang yang membutuhkan, cepat kita itu menangani mitra yang sudah lengkap administrasinya untuk segera direalisasikan pinjamannya, cepat dalam hal pekerjaan artinya tidak lambat, cepat artinya tidak mempersulit orang untuk mengakses modal untuk menabung di BMT Beringharjo, cepat dalam melaksanakan perbaikan tidak menunda-nunda, tidak malas, cepat membantu teman kerjanya kalau dia sibuk, jadi budaya-budaya kerja Islami seperti itu yang diterapkan di BMT Beringharjo. Amanah pasti, amanah itu terhadap harta orang. Resik itu kita tidak mau disogok atau disuap, kalau misalnya pembiayaan sekian juta itu cair maka kita akan

dapat sekian persen, itu di BMT Beringharjo tidak ada, kita harus menghindari itu, resiko dari sisi penampilan tidak bau, tidak kotor, resiko kantornya, resiko dari bicara kotor, resiko dari fitnah dan juga dari penyakit-penyakit iri hati. Ini semua faktor paling utama di BMT ini agar BMT ini tidak digrogoti oleh karyawan-karyawan yang tidak amanah, tidak jujur.

17. Apakah ada reward bagi mereka yang bekerja dengan baik? (dalam bentuk apa?)

Kalau reward biasanya disampaikan atau diberikan pada saat employt gethring atau family gethring, di dalam acara ini terdapat beberapa nominasi : ada karyawan teladan, karyawan berprestasi, karyawan yang patuh pada SOP, dll. Reward yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk benda, uang, kemudian apabila ada promosi jabatan maka karyawan tersebut lebih diutamakan dari pada karyawan yang tidak berprestasi, hal ini yang dilakukan BMT Beringharjo untuk memacu para karyawan. Kalau di rolling itu biasanya karena terlalu lama di bagian itu sehingga akan menimbulkan kejenuhan maka akan di rolling ke bagian lain yang mungkin membuat dia lebih nyaman. Biasanya rolling dilakukan setelah 2 tahun, tapi kalau BMT Beringharjo manajer di rolling 5 tahun. Rolling itu pasti terjadi, kecuali untuk yang memiliki skill khusus contohnya saya (pak bey) yang khusus menangani penelitian, pendampingan untuk yang tesis kemudian disertasi.

18. Dan apakah ada hukuman atau punishment bagi karyawan yang melanggar peraturan kerja di BMT ini?

Punishment itu bisa dikeluarkan atau dipekerjakan tapi tidak di gaji, di BMT Beringharjo pernah terjadi penggelapan uang, contohnya seorang karyawan menggelapkan uang mitra sebanyak 10 juta kemudian 40% dari gajinya diambil untuk menutup kelalaian yang dilakukannya sampai 10 juta. Atau bisa jadi tidak digaji, sebenarnya ia mempunyai gaji tapi semua gajinya diambil untuk membayar 10 juta tersebut, setelah ini selesai tinggal hukuman pidananya, pidananya bisa berbentuk kurungan, denda atau lain sebagainya.

B. Hasil wawancara dengan Pak Saefu, selaku manajer BMT BIF pada tanggal 26 Mei 2016

1. Apakah karyawan di BMT ini sudah efisien dalam menyelesaikan tugasnya? (jelaskan)

menurut saya para karyawan dirasa sudah efisien dalam melaksanakan tugasnya, karena ukurannya berbeda-beda parameternya, disaat ini sudah sesuai untuk ukuran yang ada di BMT BIF. Ukurannya itu bisa dilihat dari asset yang diperoleh oleh BMT BIF.

2. Bagaimana praktek kedisiplinan yang diterapkan oleh BMT kepada karyawan?

prakteknya itu dalam bentuk keseharian yaitu ada aturan kode etik masuk kerja dan juga ada persensi kejujuran yang terletak di setiap kantor (kejujuran dalam hal berangkat dan pulang jam berapa). BMT BIF belum menerapkan sistem elektronik,

tetapi masih manual (tulis tangan) yang diberi judul persensi kejujuran. Program-programnya memang tidak secara tertulis, karena memang sudah ada aturan datang kantor itu maksimal 5 menit sebelum jam kerja dan ini sudah diatur sejak berdirinya BMT ini. Jadi kalau itu sudah diprogramkan sejak awal dan juga menganjurkan dengan sangat untuk shalat tepat waktu, karena kalau sudah terbiasa disiplin diibadahnya maka nanti dalam melaksanakan pekerjaan akan disiplin juga.

3. Apakah kejujuran adalah faktor terpenting dalam menjalankan tugas?

iya apapun karena di lembaga keuangan trust itu sudah menjadi kewajiban, integritas juga demikian. Hal ini tidak bisa ditawar menawar lagi terutama untuk kejujuran. Apabila ada karyawan yang tidak jujur terutama dalam urusan keuangan, maka karyawan itu diminta untuk mundur. Karena dari awal sudah ada komitmen tentang hal ini.

4. Bagaimana cara BMT menyatukan visi dan misi para karyawan?

setiap mau menjadi pegawai dilatih sampai biasa, kemudian ada semacam pelatihan berjenjang dari yang pegawai baru itu ada pelatihan dasar, latihan menengah dan latihan lanjut. Hal ini bertujuan untuk penyamaan visi dan misi. Jangka waktu pelatihan ini adalah selama karyawan tersebut bekerja di BMT ini.

5. Yang kita ketahui bahwa karyawan yang rajin dapat menghasilkan tugas yang baik atau maksimal. Apa pendapat bapak mengenai karyawan yang kurang rajin dalam melaksanakan tugas dan bagaimana cara mengatasinya ?

karyawan yang rajin sudah pasti menghasilkan tugas yang maksimal, tetapi bagi karyawan yang kurang rajin belum tentu mereka tidak memberi kontribusi yang baik. Mereka akan terus dibimbing dan dilatih, hal ini dilakukan agar karyawan tersebut akhirnya dapat menyeimbangi karyawan-karyawan yang lain dan bisa jadi kesuksesan suatu lembaga itu terletak pada mereka-mereka yang kurang rajin karena mereka selalu dibimbing dan dibina.

6. Upaya apa saja yang dilakukan BMT untuk meningkatkan etos kerja Islami para karyawan? (sebutkan dan jelaskan!)

upaya-upaya ini memang selalu dilakukan yaitu dengan adanya kajian, kajian secara mingguan dan ini sudah ada silabusnya, kemudian selalu mengupgrade pelatihan-pelatihan yang berjenjang. Terus juga ada semacam mabith, mabith ini untuk mengingatkan kembali bahwa dulu rintisan awal BMT ini mau di bawa ke mana sudah disampaikan, tidak boleh lepas dari tujuan awal di dirikannya BMT ini.

7. Apakah kerjasama antar karyawan sangat berpengaruh terhadap kemajuan BMT?

iya sangat berpengaruh karena dengan kekeluargaan satu dengan yang lain akan menguatkan, seumpunya satu kantor itu ada 6 sampai 10 orang itu harus seperti

keluarga, harus kompak yang saling mengingatkan. Sehingga kalau salah satu tidak masuk kantor ada rasa kangen, jadi kantor itu adalah surgaku.

8. Apakah pengajian dapat memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik?

ya tentunya dapat memotivasi para karyawan, terus kadang kita juga evaluasi dan kita ganti materinya, tetapi kurikulum sama terpusat, jadi semua karyawan itu kurikulumnya sama. Pengajiannya dilakukan setiap jum'at pagi di kantor masing-masing dengan materi yang sama.

9. Apakah setiap pribadi karyawan BMT mempunyai sifat lapang dada dalam menerima masukan dari tasan atau karyawan lain?

iya akhirnya dibuka mindset, namanya BMT itu sebagai layanan publik harus melayani semua orang, itu sudah harus dibangun seperti itu, jadi kalau masih adapun itu kasus aja. Semua karyawan BMT BIF sudah memiliki sifat terbuka satu dengan yang lain. Iya kan karena ada gesekan yang satu dengan yang lainnya, jadi kita tidak bisa memprivat secara perorangan. Seperti yang kita ketahui bahwa setiap orang pasti memiliki sifat dasar, jadi kita tidak bisa langsung dijadikan homogen harus sama cuman kita harus tau karakteristik dari setiap karyawan itu seperti apa dan bagaimana, jadi apabila melakukan komunikasi juga bisa dibedakan. Ini kan sudah ada di bagian managerial, jadi setiap orang ini tidak harus sama, kemudian tau cara mensikapinya harus bagaimana bagi masing-masing individu tersebut.

10. Apa pendapat bapak tentang karyawan yang selalu bekerja dengan teratur dan juga hemat? Apa itu penting bagi diri karyawan di BMT ini?

kalau yang teratur itu bisa dikatakan sudah efisien, jadi tidak bisa mengatur jadwalnya, jalur-jalurnya. Mungkin efisien bisa langsung datang ke kantor, jadi cukup di sms itu bisa datang ke kantor ataupun di telepon, itu sudah masuk kategori efisien. Kalau bagian marketing juga tentatif dan sesuai dengan kebutuhan, jadi kalau kebutuhannya mendesak bisa langsung ke lapangan atau ke anggota.

11. Yang kita ketahui di setiap tempat kerja ada persaingan di antara karyawan, apabila persaingan di antara mereka adalah persaingan yang tidak baik, bagaimana cara mengatasi hal tersebut?

di BMT BIF persaingan yang tidak baik itu tidak terlihat, untuk masalah ini di manapun pasti ada, yang baik itu kelihatan dan yang tidak baik itu mesti tidak kelihatan. Itu yang tidak kelihatan tidak kita urusi, biarkan diantara mereka saja yang mengurusinya. Kalapun masalah ini kelihatan, maka diatasi dengan cara tabayyun.

12. Apakah jiwa semangat dapat mempengaruhi lingkungan kerja? (ada programnya tidak?)

otomatis jiwa semangat itu berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi di BMT BIF ini belum ada program yang dapat meningkatkan jiwa semangat bagi karyawan.

13. Jiwa kepemimpinan sangat penting untuk dimiliki setiap karyawan, apakah seorang karyawan dapat memberikan keputusan dan bertindak bila ada kejadian yang darurat? (tanpa bertanya ke atasan terlebih dahulu?)

itu sesuai dengan kewenangannya, kalau tidak sesuai dengan kewenangannya dapat melanggar aturan. Sekarang sudah zaman teknologi, kalau sifatnya penyelamatan untuk kantor masih bisa, tetapi kan masih ada upaya-upaya untuk telepon, sms atau apa. Jadi tidak ada karyawan yang bertindak di luar wewenangnya.

14. Apakah setiap karyawan dibentuk untuk mempunyai sifat gesit dalam melihat peluang dalam bekerja? (apa ada program bagi para karyawan, seperti : pelatihan, dll)

iya BMT kan adanya itu dari improvisasi-improvisasi, jadi kita itu kan belum ada contoh nyata akan BMT. BMT yang seharusnya itu bagaimana, jadi adanya BMT kan adanya try and error, jadi salah itu adalah hal yang biasa dan semuanya boleh berimprovisasi untuk kemajuan BMT BIF. Program untuk membentuk karyawan yang gesit, memang dari BMT BIF ini dari waktu ke waktu harus memilah-milah karyawan, siapa yang bisa dan siapa yang tidak bisa, tapi semua kita kasih kebebasan untuk menyampaikan. Kita juga ajak ke BMT lain biar ada pandangan dan lain-lain.

15. Jiwa yang tulus dan percaya diri adalah salah satu sifat yang harus dimiliki karyawan, hal ini dapat mendorong karyawan tersebut untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Bagaimana pendapat bapak mengenai hal ini?

sifat yang tulus dan percaya diri sudah pasti dapat mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugasnya secara baik.

16. Menurut bapak, faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan etos kerja Islami yang ada di BMT ini? (sebutkan dan jelaskan!)

faktor yang mempengaruhi etos kerja di BMT BIF ini adalah semangat spiritual, jadi bekerja secara atas kepribadian dan semangat pribadi yang menjadi landasan dalam bekerja. Kemudian bekerja secara ikhlas dan harus ditanamkan bahwa bekerja itu niatnya adalah ibadah.

17. Apakah ada reward bagi mereka yang bekerja dengan baik? (dalam bentuk apa?)

reward yang diberikan kepada karyawan bisa dalam berbentuk uang cash/tunai, promosi jabatan lebih tinggi. Untuk hadiah barang itu insidental kalau ada program-program saja.

18. Dan apakah ada hukuman atau punishment bagi karyawan yang melanggar peraturan kerja di BMT ini?

punishment juga sering, kita ada SP (Surat Peringatan) 1, SP 2. Ini semua tergantung tingkat pelanggaran, kalau yang ringan dan sedang itu SP penundaan gaji, sedangkan yang melakukan pelanggaran berat akan dikeluarkan dan ada juga yang di mutasi di tempat yang agak jauh.

C. Kuesioner untuk karyawan BMT Beringharjo dan BMT BIF

**ANGKET RESPONDEN**

A. Identitas Responden

Mohon dengan hormat kesedian bapak/ ibu/ saudara/ i untuk menjawab pertanyaan di kuesioner ini dengan memberikan tanda (  $\surd$  ) :

1. Nama : (boleh dikosongkan)
2. Jenis kelamin :
  1. Laki-laki
  2. Perempuan
3. Berapa usia anda?
  - a. 20 – 29 th
  - b. 30 – 39 th
  - c. 40 – 49 th
  - d. 50 th ke atas
4. Pendidikan :
  - a. SMA
  - b. S1
  - c. S2
5. Jabatan :
  - a. Divisi Marketing
  - b. Divisi Operasional
  - c. Staff

B. Keterangan

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataaan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Karyawan bekerja secara efisien tanpa membuang tenaga dan pekerjaan yang sia-sia				
2	Karyawan melaksanakan pekerjaan yang produktif dalam memberikan kontribusi terhadap BMT				
3	Karyawan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh BMT				
4	Karyawan bekerja dengan mengikuti aturan kedisiplinan yang ada di BMT				
5	Karyawan mampu bekerja secara hemat tanpa mengeluarkan dana dan waktu yang berlebihan				
6	Karyawan bekerja secara jujur dan teliti				
7	Karyawan bekerja secara rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan				
8	Karyawan bersifat lapang dada dalam menerima segala perubahan dan masukan dari atasan ataupun dari yang lainnya				
9	Karyawan bekerja secara cerdas dan tangkas dalam memanfaatkan peluang yang ada				
10	Karyawan selalu semangat dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari				
11	Karyawan bekerja secara tulus dan percaya diri				
12	Karyawan mampu bekerjasama dengan karyawan lainnya				
13	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan memiliki visi dan misi yang sejalan dengan BMT				

D. Kuesioner untuk nasabah BMT Beringharjo dan BMT BIF

**ANGKET RESPONDEN**

A. Identitas Responden

Mohon dengan hormat kesedian bapak/ ibu/ saudara/ i untuk menjawab pertanyaan di kuesioner ini dengan memberikan tanda ( √ ) :

1. Nama : (boleh dikosongkan)
2. Jenis kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
3. Berapa usia anda?
  - a. 20 – 29 th
  - b. 30 – 39 th
  - c. 40 – 49 th
  - d. 50 th ke atas
4. Pendidikan :
  - a. SD
  - b. SMP
  - c. SMA
5. Jenis usaha :
  - a. Toko Sembako
  - b. Toko Pakaian
  - c. Toko Makanan
  - d. Lain-lain

B. Keterangan

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Karyawan BMT melaksanakan tugasnya dengan tepat dan cermat dalam melayani nasabah				
2	Karyawan BMT memberikan pelayanan yang terbaik dalam melayani nasabah				
3	Karyawan BMT bekerja sesuai aturan dalam melayani nasabah				
4	Karyawan BMT bekerja dengan disiplin atau tepat waktu				
5	Dalam melayani nasabah karyawan BMT melayani dengan cepat, teap dan singkat				
6	Karyawan BMT selalu bersifat jujur dan teliti dalam melaksanakan tugas				
7	Karyawan BMT mampu memberi solusi yang baik dalam memecahkan masalah nasabah				
8	karyawan BMT mampu menerima kritikan dan saran dari nasabah				
9	Karyawan BMT mampu memanfaatkan peluang akan potensi nasabah dalam pengembangan usaha nasabah				
10	Karyawan BMT selalu semangat dalam melaksanakan tugas, terutama dalam melayani nasabah				
11	Karyawan BMT tulus dan percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugasnya				
12	Karyawan BMT mampu bekerjasama dengan karyawan yang lain, begitu pula dengan nasabah				
13	Karyawan BMT memiliki prinsip yang kuat dalam menjalankan amanatnya sebagai petugas lapangan				

E. Dokumentasi foto

