BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya BMT Sinar Amanah

Kopsyah BMT Sinar Amanah adalah salah satu Lembaga Keuangan Mikro dengan menerapkan sistem Syariah Islam dalam kegiatannya. BMT Sinar Amanah berdiri pada tanggal 11 November 2011 dan beroperasi secara legal dengan sertifikat operasi yang dikeluarkan oleh Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK) sebagai Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) BMT binaan PINBUK berdasarkan naskah kerjasama antara BI dengan PINBUK. Kemudian BMT Sinar Amanah diperkuat dengan Badan Hukum dari Kementrian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah yang disahkan oleh Kantor Koperasi dan UKM melalui Surat Keterangan nomor 188.4/642/BH/XVI.29/115/2015.[1]

Awalnya BMT Sinar Amanah hanya memiliki satu kantor yaitu di Jl. Raya Boyolangu (Depan Polsek Boyolangu) namun karena semakin banyak anggota di berbagai wilayah, akhirnya BMT Sinar Amanah memberi kemudahan kepada anggota untuk membayar angsuran yang berada pada outlet di Jl. Diponegoro Tulungagung.

[1] Dikutip dari http://yellowpages-BMT-Pahlawan-Tulungagung.html, diakses tanggal 19 Januari 2019.

Adapun latar belakang berdirinya BMT Sinar Amanah Boyolangu terdiri dari beberapa hal diantaranya:[2]

a. Banyak sektor usaha kecil masyarakat yang tidak terjangkau oleh bank-bank besar baik agunan ataupun jaminan.
b. Rumitnya birokrasi dan prosedur pengajuan modal yang di tetapkan oleh pihak bank.
c. Menjamurnya rentenir dan sebagian orang memiliki harta berlebihan meminjamkannya kepada masyarakat dengan cara illegal.

2. Visi, Misi dan Tujuan BMT Sinar Amanah

a. Visi BMT Sinar Amanah

Visi BMT Sinar Amanah adalah mewujudkan BMT sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang professional, bersahabat dalam menumbuhkembangkan produktifitas usaha anggota dan dapat meningkatkan kualitas ibadah anggota dalam segala aspek kehidupan.[3]

b. Misi BMT Sinar Amanah

Misi BMT Sinar Amanah adalah membangun dan mengembangkan tatanan perekonomian dan struktur masyarakat madani yang adil berkemakmuran berkemajuan, memberdayakan pengusaha kecil dan kalangan bawah, serta membina kepedulian agama

[2] *Ibid.*

[3] Buku Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) BMT Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung, Tahun 2016, hal. 3.

kepada dhuafa secara berpola dan berkesinambungan dengan berlandaskan prinsip Syariah dan ridho Allah SWT. [4]

c. Tujuan BMT Sinar Amanah

Tujuan BMT Sinar Amanah adalah meningkatkan kesejahteraan jasmaniah dan rohaniah anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya melalui kegiatan ekonomi dan kegiatan pendukung lainnya.[5]

3. Letak Geografis Lokasi Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) BMT Sinar Amanah

BMT Sinar Amanah Boyolangu – Tulungagung terletak di Jalan Raya Boyolangu – Tulungagung (Depan Polsek Boyolangu). Lembaga keuangan ini berdiri di pusat Kecamatan Boyolangu tepatnya disebelah selatan pasar Boyolangu. Letak Lembaga keuangan ini sangat strategis, karena berada di jalur utama penghubung daerah Tulungagung dan di pusat keramaian Kecamatan Boyolangu.

BMT Sinar Amanah Boyolangu – Tulungagung terletak di dekat pasar, dimana pasar merupakah tempat pertemuan orang-orang dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari baik mereka berperan sebagai konsumen ataupun produsen (penjual dan pembeli). Keberadaan BMT Sinar Amanah Boyolangu – Tulungagung ini sangat memiliki potensi besar untuk masuk dalam aktifitas atau kegiatan masyarakat untuk membantu

[4] *Ibid.*
[5] Hasil dari interview manager BMT Sinar Amanah, 23 Januari 2019, pukul 10.30 WIB

masyarakat yang merasa kesulitan dan membutuhkan modal baik untuk usaha maupun untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.[6]

4. Macam – macam Produk Simpanan dan Produk Pembiayaan

BMT Sinar Amanah sebagai mitra pengusaha kecil, memberikan penawaran dengan produk-produk yang telak dimiliki yakni:[7]

a. Produk Simpanan

1) Tabungan Si Aman

Tabungan ini merupakan jenis tabungan yang telah disediakan oleh BMT Sinar Amanah Boyolangu – Tulungagung oleh calon anggota BMT yang akan melakukan pendanaan dana (tabungan). Tabungan Si Aman bias diambil sewaktu-waktu jika nasabah memerlukan dananya. Tabungan ini bias digunakan untuk fasilitas debet rekening untuk pembayaran: listrik prabayar/pasca bayar/telepon/pulsa elektrik/kartu pasca bayar/pembelian tiket kereta api/pesawat/ pembayaran tv kabel/internet, dsb. Dengan menggunakan tabungan Si Aman nasabah bisa mendapatkan bagi hasil dengan system *Mudharabah*.

2) Deposito Berkah

Tabungan bisa diambil pada saat jatuh tempo dengan waktu minimal 3 bulan, 6 bulan, 12 bulan. Deposito Berkah ini anggota bisa memperpanjang waktu secara otomatis apabila dana yang

[6] Buku Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) BMT Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung, Tahun 2016, hal. 5.

[7] *Ibid*.,hlm. 14.

ditabungnya tetap ingin di depositokan di BMT Sinar Amanah Boyolangu – Tulungagung. Deposito Berkah ini mendapatkan bagi hasil dengan system *Mudharabah.*

3) Tabungan Umrah dan Haji Plus

Tabungan Umroh dan Haji Plus disediakan oleh BMT Sinar Amanah Boyolangu – Tulungagung ini digunakan untuk penawaran kavling tempat di Baitullah dengan membayar uang muka sebesar Rp. 3.500.000,00 sehingga akan mendapatkan: surat MOU dari beberapa perusahaan pemberangkatan umroh dan haji, baju koko (pria), dan mukena (wanita), asuransi jiwa dan kesehatan. Nominal dan jangka waktu menabung tidak dibatasi.[8]

b. Produk Pembiayaan

1) Pembiayaan Mudharabah

Fasilitas pembiayaan produktif yang diberikan dengan system kerjasama antara pemilik modal dan pemilik usaha, dimana antara kedua belah pihak bekerjasama untuk mengembangkan usaha berdasarkan akad Mudharabah dan Musyarakah dengan berdasarkan prinsip bagi hasil.

2) Pembiayaan Murabahah

Merupakan pembiayan konsumtif dengan akad jual beli. Murabahah adalah jenis lain dari pembiayaan ongkos-plus. Aturan dalam Murabahah adalah bahwa bank atau BMT harus mengungkapkan

[8] *Ibid.*

biayanya dan margin labanya. Harga jual kemudian dibayarkan secara penuh atau mengangsur. Jenis pembiayaan Murabahah digunakan untuk pembiayaan jangka pendek.

3) Pembiayaan BBA

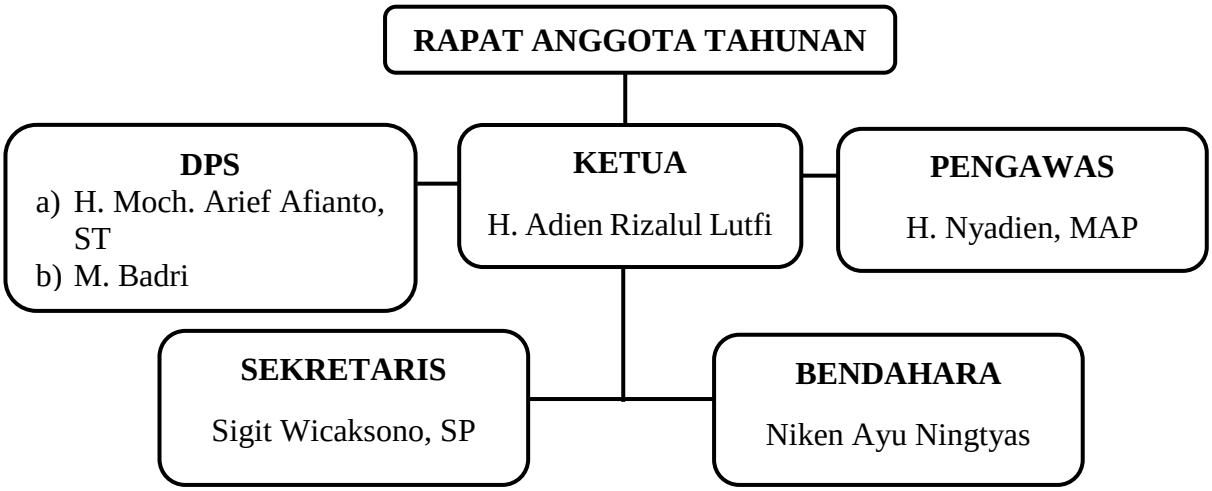
Bai' Bitsaman Ajil (BBA) merupakan pembiayaan konsumtif yang digunakan utnuk pembiayaan berjangka panjang dan pembayaran hanya bisa dilakukan dengan mengangsur.[9]

5. Struktur Organisasi BMT Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung

Adapun struktur organisasi bagian pengurus dan pengelola dari BMT Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung sebagai berikut:

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PINBUK

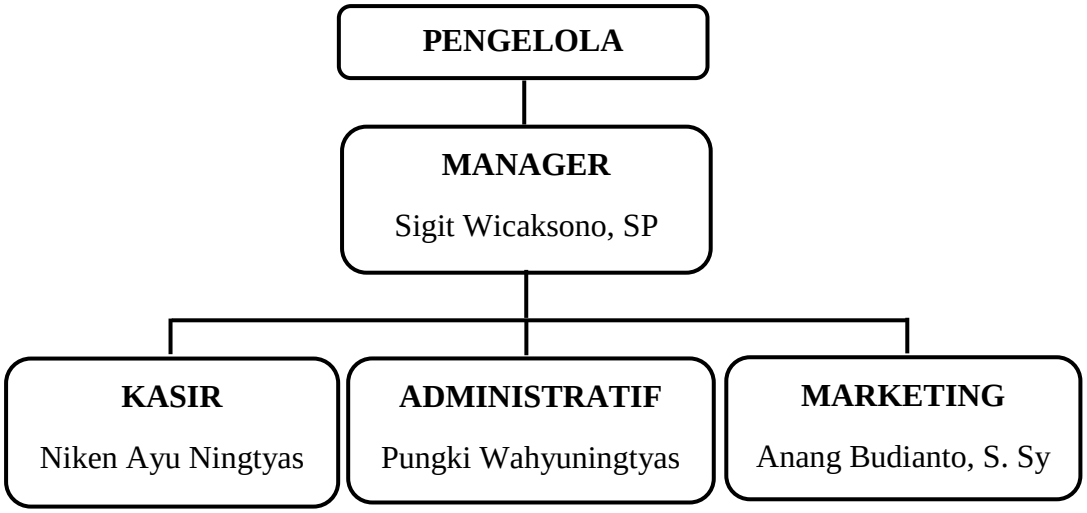


Sumber : Dok RAT 2016

Gambar 4.2

[9] *Ibid*.,hlm.16.

Struktur Organisasi BMT Sinar Amanah



Sumber : Dok RAT 2016

Berikut tugas-tugas dari pengelola BMT Sinar Amanah Boyolangu Tulungagung adalah:

a. Tugas dan Tanggung Jawab Manager

1) Di bidang kekaryawanan, manager hendaknya mengajukan usul-usul pengangkatan karyawan tertentu dan juga mengangkat karyawan tertentu dan juga mengangkat karyawan beserta stafnya atas dasar batas-batas yang ditetapkan oleh pengurus.
2) Manager aktif melakukan bimbingan dan pembinaan terhadap pada karyawannya, melakukan pengawasan langsung terhadap para karyawan dan stafnya.
3) Dibidang perencanaan manager mengkoordinir penyusunan rencana kerja beserta dukungan anggarannya yang pasti dapat dijalankan dan menarik perhatian pengurus.

4) Dibidang pelaksanaan usaha koperasi, manager mengkoordinir dan memimpin para karyawannya dengan penuh tanggung jawab di dalam melaksanakan tugas di bidang usaha masing-masing.
5) Dibidang administrasi barang dan jasa manager bertanggung jawab dalam menyelenggarakan administrasi uang dan barang dengan cermat, tertib, serasi, tulus, dan jujur.
6) Dibidang pelayanan manager bertanggung jawab untuk membuat laporan kepada pengurus dan menjamin laporan tersebut berdata dan berfakta benar, agar pengurus dapat mengetahui jalnnya usaha yang sebenarnya.

b. Tugas dan Tanggung Jawab Kasir
1) Menerima dan mengeluarkan uang dari transaksi yang terjadi setiap hari.
2) Melaporkan dan menyerahkan bukti transaksi sebagai lampiran kepada administrasi.
3) Bertanggungjawab kepada manager BMT atas pelaksanaan tugasnya.

c. Tugas dan Tanggung Jawab Administrasi Umum
1) Mencatat agenda surat masuk maupun keluar.
2) Menyusun rekapitulasi laporan bulanan BMT.
3) Mengatur kerja sama dan membuat perjanjian usaha dengan pihak luar BMT.
4) Bertanggungjawab kepada manager atas pelaksanaan tugasnya.

5) Laporan bulanan dengan disertai bukti-bukti pendukung untuk pembukuan.

d. Tugas Marketing

1) Mengimplementasikan produk-produk tabungan dan pembiayaan hingga bisa diterima *(delivery*) di pasaran.
2) Melakukan survey kepuasan anggota terhadap kualitas produk.
3) Merencanakan dan melaksanakan strategi pemasaran dan penjualan serta strategi bersaing.
4) Melakukan penilaian kelayakan bisnis bagi proposal yang diajukan oleh pimpinan cabang dengan korwil.
5) Merealisasikan pencapaian target penjualan produk simpanan dan pinjaman.[10]

B. Paparan Data Penelitian

Dalam paparan data penelitian memuat informasi yang didapat dari kegiatan pengolahan atau analisis data yang telah dikumpulkan dari wawancara (apa yang dikatakan informan), observasi dan dokumen yang berkaitan dengan fokus rumusan masalah penelitian.

Pada penelitian ini, data diolah dari hasil wawancara dengan informan yakni pemimpin serta karyawan dari BMT Sinar Amanah. Rincian informan penelitian adalah sebagai berikut :

[10] Bapak Sigit Wicaksono, Hasil dari Interview Manager BMT Sinar Amanah, Rabu 23 Januari 2019, pukul 10.30 WIB dan SOP BMT Sinar Amanah Boyolangu.

Tabel 4.1

Informan Penelitian (Pengurus BMT Sinar Amanah Boyolangu)

No.	Nama	Jabatan	Keterangan
1.	Sigit Wicaksono, SP.	Manager	Wawancara mendalam mengenai penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja.
2.	Anang Budianto, S.Sy	Bag. Pembiayaan/ AO	
3.	Niken Ayu Ningtyas	Kasir	
4.	Pungki Wahyuningtyas	Administrasi	

Sumber : data diolah peneliti

1. **Penerapan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja di BMT Sinar Amanah Boyolangu untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi dituntut harus mampu berkompetensi agar dapat tetap bertahan dalam persaingan global, termasuk lembaga keuangan syariah BMT Sinar Amanah. Salah satu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi adalah faktor kepemimpinan. Untuk itu, peran seorang pemimpin sangat diperlukan guna menjadi penuntun dan pengarah bagi karyawannya, seperti yang diungkapkan Manajer BMT Sinar Amanah Boyolangu berikut :

> "Sebenarnya peran dari seorang pemimpin itu banyak sekali. Tapi kalo menurut saya pribadi peran pemimpin haruslah bisa memberikan sugesti bagi orang lain, khususnya untuk karyawannya.

> Selain itu pemimpin juga mempunyai peran dalam menciptakan rasa aman bagi karyawannya dan juga harus adil."[11]

Dalam sebuah lembaga khususnya lembaga keuangan syariah memang diperlukan pemimpin yang sadar akan peran serta tanggung jawabnya. Seperti peran pemimpin di BMT Sinar Amanah yang mana menurut para karyawannya terbilang mempunyai pengaruh besar dalam lembaga seperti yang diungkapkan oleh Ibu Niken sebagai berikut :

> "Kalau menurut saya peran Bapak Sigit sebagai pimpinan disini sangatlah besar. Beliau tak hanya memberikan sugesti pada kami sehingga dengan sugesti tersebut kami jadi semangat kerja, namun Beliau juga mampu menyusun rencana pengembangan lembaga dengan sangat baik. Beliau juga adil dan sangat menghargai karyawannya.".[12]

Dalam kinerja karyawan, tentu saja pasti ada kesalahan yang biasa dilakukan oleh karyawan. Dalam konteks ini pembinaan serta pengarahan bagi karyawan memang sangat diperlukan, dan hal tersebut juga diperlukan dalam mengevaluasi kinerja karyawan seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sigit sebagai berikut :

> "Ya kalau ada karyawan yang melakukan kesalahan pas menjalankan tugas itu sebenarnya wajar saja, tapi kalau kesalahannya kecil ya. Kalau kesalahannya besar ya memang harus ditegur tapi dengan cara yang baik. Karena kan pemimpin juga ada SOP-nya yaitu harus membimbing dan membina karyawannya. Jadi kalau ada karyawan yang melakukan kesalahan itu ya harus dituntun dan dibimbing agar tidak melakukan kesalahan lagi. Kalau tidak

---

[11] Sigit Wicaksono, Wawancara dengan Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

[12] Niken Ayu Ningtyas, Wawancara dengan Pegawai Kasir BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.00 WIB.

> dibina nanti takutnya jadi kebiasaan melakukan kesalahan, dan itu harus dicegah."[13]

Pernyataan tersebut juga dibenarkan oleh Mbak Pungki sebagai berikut :

> "Kalau buat kesalahan tentunya pernah ya. Dulu itu pernah saya salah menginput nominal uang milik anggota BMT dikomputer. Akhirnya waktu itu Bapak Sigit (manajer) yang menuntun saya terus juga mengajari cara memperbaiki kesalahan dengan baik itu seperti apa. Jadi memang pemimpin yang bijak itu diperlukan di lembaga."[14]

Dari pernyataan diatas dapat dikatakan bahwa peran pemimpin pada BMT Sinar Amanah sangatlah besar. Menurut Bapak Sigit selaku manajer menjelaskan bahwa pemimpin yang berperan besar bagi lembaga merupakan pemimpin yang memiliki kualitas baik.

> "Kalau ditanya soal peran seorang pemimpin itu nggak jauh-jauh dari tinggi rendahnya kualitas yang dimiliki pemimpin itu sendiri. Kalau pemimpin memiliki pengaruh yang besar untuk kemajuan lembaganya itu artinya pemimpin itu memiliki integritas serta kualitas yang baik, dan sebaliknya. Kualitas yang dimiliki setiap pemimpin pun juga berbeda-beda, mulai dari karakter, kebiasaan sampai komunikasi terhadap karyawannya itu seperti apa pun juga beda. Menurut saya kualitas seorang pemimpin yang harus dimiliki itu yang pertama adalah harus tegas menjadi pemimpin. Kemudian yang kedua adalah seorang pemimpin itu harus cerdas dan harus tangkas, tangkas disini contohnya harus cepet bertindak kalau ada masalah dilembaga. Kemudian yang ketiga pemimpin harus mau mendengarkan pendapat karyawannya, jadi kalau ada karyawannya mau berpendapat yaa harus diperhatikan dan dihargai."[15]

Seperti yang telah diuraikan diatas, bahwa pengaruh besar yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada lembaganya didukung karena

---

[13] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

[14] Pungki Wahyuningtyas, Wawancara dengan Pegawai Administrasi BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.45 WIB.

[15] Sigit Wicaksono, Wawancara dengan Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

adanya kualitas serta integritas yang sangat baik yang ada pada pemimpin tersebut. Secara umum kualitas pemimpin itu berbeda-beda seperti karakter yang dimiliki pemimpin tersebut, kemudian kebiasaan memimpin serta cara berkomunikasi pun juga mempengaruhi baik tidaknya kualitas seorang pemimpin.

Lebih lanjut Bapak Anang menjelaskan bahwa:

> "Dibalik pemimpin yang baik itu pasti ada kualitas serta kepribadian yang baik juga. Seperti misalnya Bapak Sigit selaku pemimpin kami alhamdulillah sejak dulu sampai sekarang pun karakter serta kepribadiannya pun tetap baik kepada karyawan. Beliau sangat tegas, selain itu juga cepat menyelesaikan masalah yang ada, terus Beliau juga menghargai karyawannya, kadang juga beliau humoris sering bercanda begitu."[16]

Mbak Pungki selaku pegawai administrasi pun membenarkan apa yang disampaikan oleh Bapak Anang tersebut.

> "Bapak Sigit itu salah satu pemimpin yang baik lho menurut saya. Dia itu termasuk tegas dalam berbagai hal, kayak kalau ada masalah misalnya kredit macet Beliau juga cepat tanggap, kalau dikantor gitu Beliau udah nganggep kita kayak keluarga sendiri gitu. Kadang juga seneng bercanda, jadi kita juga nggak bosan dikantor."[17]

Dalam sebuah lembaga khususnya lembaga keuangan syariah, sering terjadi masalah-masalah yang timbul. Seperi misalnya masalah kredit macet yang bisa terbilang cukup parah. Dalam hal ini peran pemimpin untuk pengambilan keputusan guna menindak lanjuti masalah tersebut memang sangat diperlukan. Pengambilan keputusan pun juga harus sesuai

---

[16] Anang Budianto, Wawancara dengan Pegawai Bagian Pemasaran BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 14.00 WIB.

[17] Pungki Wahyuningtyas, Wawancara dengan Pegawai Administrasi BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.45 WIB.

kesepakatan seluruh pihak lembaga. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Anang sebagai berikut :

> "Kalau masalah yang sering terjadi itu soal kredit macet. Nah biasanya kalau ada masalah seperti ini itu pasti didiskusikan terlebih dahulu dengan pihak lembaga. Jadi kita tidak asal ambil keputusan."[18]

Pernyataan tersebut sama halnya dengan yang diungkapkan oleh Bapak Sigit sebagai berikut :

> "Kalau soal cara menanggapi masalah itu ya dirapatkan atau didiskusikan dengan pihak lembaga, dicari jalan keluarnya. Karena kan kita jangan gegabah mengambil keputusan, jangan mengambil keputusan sendiri juga karena kan kita kerjanya tim, jadi sebesar apapun masalahnya karus mengambil keputusan bersama."[19]

Berjalan baik tidaknya kinerja karyawan, memang dukungan seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Karena dukungan atau dorongan yang diberikan seorang pemimpin secara tidak langsung dapat membangkitkan semangat kerja bagi karyawan.

Seperti yang disampaikan oleh Mbak Pungki terkait dengan dukungan untuk karyawan, sebagai berikut :

> "Kalau dukungan dari pemimpin disini itu cenderung ke pemenuhan hak karyawan. Misalnya gaji dan THR nya cair tepat waktu. Kan ada beberapa lembaga yang gajinya karyawan belum cair-cair kan. Terus kalau kondisi lembaga sedang baik biasanya Pak Sigit tidak segan-segan ngasih bonus. Dengan begitu kan kita semakin semangat kerjanya."[20]

---

[18] Anang Budianto, Wawancara dengan Pegawai Bagian Pemasaran BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 14.00 WIB.

[19] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

[20] Pungki Wahyuningtyas, Wawancara dengan Pegawai Administrasi BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.45 WIB.

Lebih lanjut Ibu Niken menjelaskan :

> "Kalau yang sering dilakukan Pak Sigit itu biasanya bawain kita cemilan atau makanan. Kadang kalau Beliau baru pulang perjalanan dinas gitu kita juga dibawain oleh-oleh juga. Biar kita lebih semangat kerja kata Beliau."[21]

Untuk meninjau kinerja karyawan, biasanya pemimpin melakukan pengawasan di lembaga. Hal ini perlu dilakukan agar pemimpin mengetahui apakah karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan. Mengenai hal tersebut Bapak Sigit mengemukakan :

> "Ya betul, memang pengawasan sangat dibutuhkan disini. Karena pengawasan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas lembaga untuk mencapai tujuan. Selain itu dengan adanya pengasawan juga dapat meningkatkan kemampuan kinerja karyawan dan karyawan bisa mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan prosedur, ketentuan yang telah ditetapkan."[22]

Terkait dengan pengawasan Mbak Pungki menambahkan :

> "Ya memang pengawasan dari pemimpin itu penting. Karena kalau diawasi pimpinan kan kita kerjanya lebih teliti lagi, jangan sampai ada kesalahan. Jadi bisa sesuai dengan ketentuan dari pimpinan. Dan hasil kerjanya pun sesuai dengan tujuan awal."[23]

Setelah mengumpulkan data mengenai penerapan kepemimpinan di BMT Sinar Amanah, selanjutnya peneliti menggali informasi mengenai penerapan budaya organisasi dengan melakukan wawancara kembali dengan pihak lembaga BMT Sinar Amanah.

---

[21] Niken Ayu Ningtyas, Wawancara dengan Pegawai Kasir BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.00 WIB.

[22] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

[23] Pungki Wahyuningtyas, Wawancara dengan Pegawai Administrasi BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.45 WIB.

2. Penerapan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu

Sebuah lembaga tidak akan berkembang menjadi organisasi yang maju tanpa memperkokoh fondasi budayanya. Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat menaikkan koordinasi antar karyawan. Adanya budaya dalam setiap lembaga khususnya Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dapat mencerminkan kualitas budaya organisasi yang berbeda-beda di berbagai lembaga. Seperti yang disampikan Bapak Sigit selaku manager di BMT Sinar Amanah sebagai berikut :

> "Setiap lembaga kan punya budaya organisasi, dan pastinya setiap lembaga mempunyai budaya atau kebiasaan yang berbeda-beda. Seperti misalnya budaya tentang visi dan misi organisasi, budaya kedisiplinan, budaya etika dan lain sebagainya. Tapi meski begitu, saya pastikan budaya organisasi di BMT Sinar Amanah ini diterapkan dengan sebaik mungkin, bahkan kami berharap budaya organisasi disini lebih baik daripada lembaga lain."[24]

Pernyataan tersebut sama halnya dengan yang diungkapkan Ibu Niken selaku kasir di BMT Sinar Amanah sebagai berikut :

> "Kalau ditanya perbedaan budaya disini dengan lembaga lain, pastinya ada bedanya ya tiap lembaga itu. Adanya budaya berbeda disetiap lembaga itu juga menunjukkan ciri khas masing-masing lembaga. Dengan menerapkan budaya organisasi di BMT ini artinya juga mempertahankan ciri khas dari BMT ini."[25]

---

[24] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

[25] Niken Ayu Ningtyas, Wawancara dengan Pegawai Kasir BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.00 WIB.

Dalam sebuah lembaga, memang dibenarkan bahwa peran budaya organisasi sangatlah penting. Adanya budaya organisasi dapat menjadi acuan lembaga untuk berkembang lebih baik lagi. Oleh sebab itu, budaya organisasi perlu untuk dipertahankan nilai-nilai budayanya dan diperkuat. Seperti yang diungkapkan oleh Mbak Pungki selaku karyawan administrasi BMT Sinar Amanah :

> "Tentu saja budaya organisasi itu dipertahankan, terutama di BMT Sinar Amanah ini. Caranya kita harus memperkuat penerapan budaya organisasi, mengamalkan nilai-nilai budaya dalam bekerja misalnya berdoa sebelum memulai pekerjaan, kemudian meningkatkan kedisiplinan dan sebagainya. Selain itu kita sebagai karyawan juga harus tahu mengenai visi, misi dan tujuan organisasi sebagai acuan kita begitu."

Bapak Sigit selaku manager menjelaskan perannya sebagai pemimpin dalam memperkuat budaya organisasi sebagai berikut :

> "Cara memperkuat budaya organisasi ini dari sudut pandang saya sebagai seorang pemimpin ya. Menurut saya ya caranya itu dengan memberikan contoh atau teladan yang baik untuk karyawannya. Misalnya kedisiplinan, semangat bekerja, kooperatif, itu semua harus daya tularkan kepada karyawan. Kemudian selain itu mengingatkan karyawan tentang makna dari visi misi lembaga, karena visi misi itu kan juga termasuk budaya seperti budaya warisan gitu jadi karyawan harus memahami, supaya nantinya visi misi tersebut dapat menjadi acuan kinerja karyawan untuk mewujudukan tujuan lembaga. Kemudian juga harus menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dengan baik."[26]

Seperti yang dijelaskan diatas, bahwa budaya organisasi tidak dapat berjalan apabila tidak diterapkan oleh seluruh pihak lembaga. Pentingnya

[26] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

peran budaya organisasi sebagai salah satu kunci untuk mengembangkan dan memajukan lembaga harus diketahui oleh seluruh pihak lembaga. Dan cara untuk mempertahankan budaya adalah kesadaran untuk menerapkan budaya tersebut di lembaga. Begitu pula yang harus dilakukan oleh BMT Sinar Amanah seperti yang disampaikan Bapak Sigit sebagai berikut :

> "Kalau untuk di BMT Sinar Amanah sendiri memang harus menerapkan budaya atau kebiasaan-kebiasaan dengan baik. Seperti misalnya kedisplinan karyawan, contohnya datang tepat waktu, mengerjakan pekerjaan kantor dengan ketentuan dan waktu yang sudah ditetapkan. Karena karyawan yang disiplin maka akan berpengaruh juga pada kinerjanya. Dan juga mengingatkan kembali tentang pentingnya visi misi lembaga, dan memang harus diterapkan demi tujuan lembaga. Dan sejauh ini Alhamdulillah seluruh pihak lembaga di BMT ini masih mengemban dengan baik makna dari budaya organisasi disini."[27]

Pak Anang menambahkan terkait penerapan budaya organisasi sebagai berikut :

> "Kalau secara keseluruhan pihak lembaga disini sudah menerapkan budaya organisasi dengan baik dan kami akan terus mempertahakannya di BMT ini sebagai ciri khas disini."[28]

Budaya organisasi diterapkan oleh pihak lembaga tidak hanya untuk mencerminkan ciri khas dari lembaga saja. Namun budaya organisasi juga memiliki keterkaitan yang penting dalam kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sigit sebagai berikut :

> "Menurut saya, karyawan yang mendalami budaya organisasi dan yang memahami nilai-nilai yang ada dalam budaya, maka karyawan tersebut pasti akan menjadikannya sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai-nilai tersebut akan diterapkan dalam perilaku

---

[27] *Ibid.*

[28] Anang Budianto, Wawancara dengan Pegawai Bagian Pemasaran BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 14.00 WIB.

> keseharian dilembaga, sehingga akan mendorong kinerja individual."[29]

Mbak Pungki menambahkan betapa pentingnya budaya organisasi bagi kinerja karyawan sebagai berikut :

> "Bagi kami sebagai karyawan disini adanya budaya organisasi dapat menjadi arahan kinerja kami agar lebih baik lagi. Adanya budaya organisasi juga menjadikan kinerja karyawan dan perilaku karyawan sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi yang ada."[30]

Dalam sebuah budaya pastinya tak lepas dengan norma, nilai dan kebiasaan-kebiasaan, begitu pula dengan budaya organisasi yang juga mengandung norma dan kebiasaan. Dalam sebuah lembaga, pasti memiliki budaya organisasi dalam bentuk kebiasaan-kebiasaan yang berbeda-beda. Hal ini juga terlihat di BMT Sinar Amanah yang memiliki budaya atau kebiasaan sendiri, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sigit sebagai berikut :

> "Kalau di BMT Sinar Amanah ini budaya organisasinya seperti kebiasaan-kebiasaan yang rutin dilakukan. Seperti halnya berdoa terlebih dahulu sebelum memulai pekerjaan, kemudian kebiasaan membersihkan tempat kerja supaya kerjanya nanti nyaman. Kemudian mengenai kebiasaan berpakaian, memang untuk saat ini masih belum ada seragam tapi cara berpakaian karyawan pun harus diperhatikan. Pakaian yang dikenakan harus rapi, sopan dan yang perempuan pakai kerudung. Kemudian etika pun juga harus diperhatikan, misalnya kalau ada tamu atau anggota BMT yang datang ke kantor kita harus ramah, senyum, terus ketika berbicara juga harus sopan santun, jadi anggota BMT yang datang juga nyaman, ramah juga kepada kita, dan tidak mengecewakan. Hal-hal kecil seperti ini yang harus dipertahankan pada lembaga kami."[31]

---

[29] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

[30] Pungki Wahyuningtyas, Wawancara dengan Pegawai Administrasi BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.45 WIB.

[31] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

Ibu Niken menambahkan bahwa :

> "Visi dan misi juga termasuk bagian dari budaya. Menurut saya ideologi sebuah lembaga dapat terlihat dari visi misi yang dibangun dalam lembaga. Visi dan misi dalam lembaga akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan. Kemudian budaya yang paling penting itu adalah budaya berkomunikasi, jadi kita harus menjaga komunikasi antar pihak lembaga dengan baik."[32]

Budaya organisasi yang dianut setiap lembaga memang berbeda-berbeda. Ada juga yang beberapa kali melakukan pembaharuan pada budaya organisasi. Namun untuk BMT Sinar Amanah sendiri untuk pembaharuan masih belum dilakukan, seperti yang diungkapkan Bapak Anang sebagai berikut :

> "Kalau untuk pembaharuan budaya organisasi seperti kebiasaan dan peraturan-peraturan begitu untuk saat ini kayaknya belum ya. Belum tau kalau kedepannya gimana. Tapi kalau untuk saat ini masih belum ada rencana untuk pembaharuan karena kita masih ingin memperkuat budaya yang sekarang. selain itu kalau ada pembaharuan maka kita akan mulai semua dari nol lagi."[33]

Bapak Sigit juga membenarkan pernyataan tersebut dan menambahkan :

> "Iya kita masih konsisten menerapkan budaya organisasi yang saat ini ada saja, dan akan meningkatkan penerapannya khususnya dalam kinerja disini."[34]

Setelah mengumpulkan data mengenai penerapan budaya organisasi di BMT Sinar Amanah, selanjutnya peneliti menggali informasi mengenai penerapan iklim kerja dengan melakukan wawancara kembali dengan pihak lembaga BMT Sinar Amanah.

---

[32] *Ibid.*

[33] Anang Budianto, Wawancara dengan Pegawai Bagian Pemasaran BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 14.00 WIB.

[34] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

3. Penerapan Iklim Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu

Iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan suasana kerja dalam suatu lembaga. Iklim kerja dalam lembaga sangat mempengaruhi kebijakan dan praktik sumber daya manusia di dalam lembaga tersebut, khususnya pada Lembaga Keuangan Syariah. Keadaan iklim kerja yang harmonis sangat mendukung kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan Mbak Pungki selaku pegawai admministrasi di BMT Sinar Amanah mengenai peran iklim kerja sebagai berikut :

> "Kalau menurut saya, iklim kerja yang baik sangat kami butuhkan ya disini. Karena iklim kerja yang kondusif akan menciptakan kenyamanan secara otomatis saat kita bekerja. Jadi ketika kita bekerja tidak ada gangguan, terus juga kerjanya bisa fokus juga."[35]

Pernyataan diatas juga dibenarkan oleh Ibu Niken selaku kasir di BMT Sinar Amanah, Beliau juga menambahkan :

> "Iklim kerja yang bagus memang kita butuhkan ya. Seperti suasana kerja yang menyenangkan kemudian suhu ruangan yang mendukung, itu semua bagi kami sudah lebih dari cukup untuk menambah konstrasi kami saat bekerja. Dan kebetulan di BMT ini kalau dilihat secara keseluruhan itu iklim kerjanya sudah lumayan baik ya. Mulai dari suhu ruangan dan suasana kerja disini yang cukup bagus untuk karyawan seperti kami."[36]

Seperti yang dijelaskan diatas bahwa iklim kerja tercipta dari suhu dan juga suasana kerja yang bagus. Namun iklim kerja yang benar-benar

---

[35] Pungki Wahyuningtyas, Wawancara dengan Pegawai Administrasi BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.45 WIB.

[36] Niken Ayu Ningtyas, Wawancara dengan Pegawai Kasir BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.00 WIB.

kondusif tidak hanya tercipta dari suhu dan juga suasana, namun juga penataan tempat atau penataan ruang yang tepat juga harus diperhatikan. Mengenai hal tersebut, Bapak Sigit menjelaskan sebagai berikut :

> "Ya memang benar bahwa tata ruang kantor juga mempengaruhi suasana kerja atau iklim kerja. Kalau untuk di BMT ini kan ruang kantornya sudah cukup luas, dan penataan ruang kantornya juga cukup baik. Untuk ruang kasir dan ruang administrasi di jadikan satu karena kan ruangannya cukup luas dan biar bisa saling komunikasi juga. Selain itu, setiap hari karyawan disini diharuskan untuk bersih-bersih terlebih dahulu sebelum bekerja, supaya udaranya bersih bebas debu, jadi bekerjanya juga nyaman."[37]

Hal tersebut juga dibenarkan oleh Mbak Pungki, dan Beliau menambahkan :

> "Selain itu, penataan meja dan kursi untuk tamu atau anggota BMT yang datang juga bagus. Untuk aksen dinding juga cukup menunjang, seperti poster-poster produk sini, poster afirmasi, terus juga ada kaligrafi ayat-ayat Al-Quran yang dipajang pun menunjukkan bahwa kami lembaga yang berlandaskan syariah."[38]

Tak hanya mengenai tata ruang kantor, namun suasana kerja yang kondusif juga dipengaruhi oleh sarana dan prasarana serta fasilitas yang menunjang kinerja karyawan. Seperti yang disampaikan Bapak Sigit sebagai berikut :

> "Ya benar. Memang fasilitas dan sarana prasarana salah satu faktor yang dapat menciptakan iklim kerja baik bagi kinerja. Kalau untuk fasilitas disini sebenarnya sudah cukup banyak ya. seperti kipas angin, lemari arsip, rak arsip, dan sebagainya. Namun memang ada beberapa yang sudah waktunya diganti dan diperbaiki."[39]

---

[37] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

[38] Pungki Wahyuningtyas, Wawancara dengan Pegawai Administrasi BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.45 WIB.

[39] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

Berkaitan dengan fasilitas, sarana dan prasarana di BMT Sinar Amanah, Bapak Anang juga menambahkan :

> "Selain yang dijelaskan Pak Sigit tadi, ada juga tambahan tentang pengadaan komputer disini, terus juga ketersediaan alat-alat kebersihan kantor juga sudah ada. Terus juga printer juga sudah ada dikantor jadi sangat membantu kinerja karyawan disini."[40]

Selain itu, Ibu Niken juga menambahkan :

> "Kalau menurut saya, sarana prasarana disini ya kamar mandinya cukup luas dan bersih. Kemudian tempat parkirnya juga sudah ada tapi memang agak sempit, Cuma cukup untuk 3-4 motor yang parkir. Kemudian ketersediaan meja dan kursi yang cukup menunjang pekerjaan kantor kami."[41]

Selain iklim kerja yang tercipta dari tata ruang kantor, fasilitas serta sarana prasarana, ada juga juga iklim kerja yang kondusif yang tercipta karena suasana kerja. Karyawan pun juga mempunyai peran penting dalam terciptanya iklim kerja yang bagus, seperti yang dijelaskan Ibu Niken sebagai berikut :

> "Kita disini kerjanya santai ya, tapi meskipun santai kita tetap harus fokus juga. Terus saling berkomunikasi antar karyawan dan pimpinan juga. Terus juga tunjukkan perasaan senang, jangan suka mengeluh. Sebenarnya hal-hal kecil seperti itu sudah cukup menciptakan suasana kerja yang nyaman. Kita juga harus semangat, biar kita bisa menularkan semangat kita ke karyawan lain."[42]

Pernyataan tersebut juga dibenarkan Pak Anang, Beliau mengungkapkan:

---

[40] Anang Budianto, Wawancara dengan Pegawai Bagian Pemasaran BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 14.00 WIB.

[41] Niken Ayu Ningtyas, Wawancara dengan Pegawai Kasir BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.00 WIB.

[42] Ibid.

> "Kalau kita menikmati pekerjaan kita, itu secara tidak langsung dapat meningkatkan semangat kita untuk bekerja."[43]

Dalam pembentukan suatu iklim kerja yang kondusif, peran seorang pemimpin sangatlah penting. Karena seorang pemimpin yang dapat menciptakan suasana baik untuk dirinya sendiri, maka juga bisa menularkan suasana tersebut kepada karyawannya. Seperti yang dijelaskan Bapak Sigit selaku manager BMT Sinar Amanah sebagai berikut :

> "Seorang pemimpin itu kan harus menularkan semangat dan energi positif dalam bekerja. Jika saya sebagai manager disini dengan penuh semangat dan perasaa bahagia, maka secara otomatis akan menular kepada karyawan saya. Jadi dengan begitu iklim kerja juga akan kondusif. Jadi sebagai seorang pemimpin memang harus bisa mengelola emosi dengan baik."[44]

Pernyataan diatas juga dibenarkan oleh Mbak Pungki sebagai berikut :

> "Pak Sigit itu memang memiliki pengaruh besar ya dalam urusan suasana kerja. Beliau itu cenderung humoris terus bahagia, jadi kadang kita juga ikut-ikut bahagia gitu. Beliau itu tipe orang yang ingin melihat karyawannya selalu semangat dalam bekerja."[45]

Setelah mengumpulkan data mengenai penerapan iklim kerja di BMT Sinar Amanah, selanjutnya peneliti menggali informasi mengenai kendala dalam penerapan kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja dengan melakukan wawancara kembali dengan pihak lembaga BMT Sinar Amanah.

---

[43] Anang Budianto, Wawancara dengan Pegawai Bagian Pemasaran BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 14.00 WIB.

[44] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

[45] Pungki Wahyuningtyas, Wawancara dengan Pegawai Administrasi BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.45 WIB.

4. Kendala dan Upaya Mengatasinya Dalam Penerapan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja di BMT Sinar Amanah.

Dalam penerapan kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja di BMT Sinar Amanah tidak selalu berjalan sesuai harapan. Ada beberapa kendala yang muncul sehingga penerapannya jadi kurang maksimal. Peneliti kemudian menggali data dari wawancara dengan Bapak Sigit mengenai kendala atau tantangan ketika berperan sebagai pemimpin yang berdampak pada kinerja karyawan, Beliau menjelaskan :

> "Mungkin kalau menurut saya itu bukan kendala ya, tapi cenderung ke tantangan. Menjadi seorang pemimpin itu tantangannya juga ya lumayan ya. Khususnya untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Untuk mengembangkan kualitas dan ketrampilan agar semakin efektif dalam bekerja dan meningkatkan pengembangan organisasi, maka saya sebagai pemimpin harus bisa mengelola waktu, tenaga dan juga biaya untuk mengembangkan kualitas karyawan-karyawan saya. Kemudian seorang pemimpin itu harus bisa mengelola emosi benar-benar. Karena kalau emosi tidak terkontrol, bisa terjadi miscommunication antara pegawai dan pimpinannya. Itupun juga bisa mempengaruhi kinerja karyawan."[46]

Seperti yang dijelaskan bahwa menjadi seorang pemimpin itu tidak semudah yang terlihat. Ada tantangan serta kesulitan yang harus dihadapi ketika seorang pemimpin harus berusaha untuk mengembangkan potensi karyawannya. Namun selain itu, jika dilihat secara keseluruhan ada

[46] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

beberapa tantangan pemimpin, seperti yang disampaikan oleh Bapak Sigit sebagai berikut :

> "Kalau tantangan menjadi seorang pemimpin secara umum itu yang pertama tantangan dalam mengembangkan efektivitas manajerial. Misalnya memanajemen waktu, pemikiran strategis seorang pemimpin, terus juga pengambilan keputusan dan lain sebagainya. Terus yang kedua tantangan dalam memberikan inspirasi. Jadi seorang pemimpin dituntut untuk memberikan inspirasi untuk karyawannya. Kemudian tantangannya seperti yang saya jelaskan tadi terkait dengan kinerja karyawan."[47]

Terkait tantangan tersebut, Beliau memberikan saran :

> "Nah lalu bagaimana cara menyikapi tantangan-tantangan tersebut? Saya yakin pemimpin diluar sana meskipun memiliki karakter yang berebeda-beda, gaya yang berbeda-beda, namun apabila seorang pemimpin memiliki tantangan atau mungkin masalah ketika bertugas pasti Ia tau apa yang harus Ia lakukan. Misalnya ketika pengambilan keputusan, pasti seorang pemimpin tau mana keputusan yang baik bagi lembaganya dan yang tidak baik bagi lembaganya. Kemudian harus lebih inspiratif juga, harus inovatif. Harus menjaga sikap kepada karyawan juga. Jangan terlalu tegas kepada karyawan tapi juga jangan terlalu memanjakan karyawan. Ya itu, kalau menurut saya seperti itu."[48]

Setelah menggali informasi mengenai kendala kepemimpinan, peneliti kemudian menggali data dari wawancara dengan pihak lembaga mengenai kendala atau tantangan ketika menerapkan budaya organisasi di BMT Sinar Amanah.

Mengenai hal tersebut, Bapak Anang menjelaskan sebagai berikut :

---

[47] *Ibid.*
[48] *Ibid.*

> "Saya fikir kalau tentang budaya itu permasalahannya dibeberapa tempat itu sama, yaitu adanya konflik kepentingan yang dialami beberapa lembaga dan instansi. Konflik ini biasanya muncul karena adanya ketidaksesuaian antara nilai pribadi yang dianutnya atau antara peraturan yang berlaku dengan tujuan kita dari awal. Selain itu konfliknya antar nilai pribadi atau antara kepentingan lembaga."[49]

Pernyataan tersebut juga disetujui oleh Pak Sigit, dan beliau juga menambahkan :

> "Ya memang yang perlu ditingkatkan lagi itu terkait standar moral ya atau kita sering menyebutnya dengan etika. Sebenarnya itu tak hanya untuk BMT ini saja, tapi juga untuk lembaga yang lain. Sebenarnya begini, benar yang dikatakan oleh Pak Anang tadi bahwa salah satu tantangan budaya itu berada di konflik dan juga kalau menurut saya di etika atau moral. Karena kan antara budaya dan moral itu saling berkesinambungan. Kalau dalam kepribadiannya standar moralnya lemah, maka untuk mengangkat budaya khususnya budaya organisasi juga akan sulit. Jadi itu semua tetap kembali ke pribadi masing-masing."[50]

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa kendala yang paling sering terjadi, terletak pada etika atau kepribadian dari pihak lembaga itu sendiri. Dikarenakan setiap orang memiliki kebiasaan yang berbeda-beda dan karakteristik yang berbeda-beda. Lebih lanjut Pak Sigit menjelaskan mengenai saran dalam penerapan budaya organisasi :

> "Selain itu supaya penerapan budaya organisasi semakin baik, kita harus lebih meningkatkan komitmen dalam pekerjaan daripada kepentingan pribadi. Hal ini agar tujuan lembaga bisa tercapai seperti yang diharapkan. Dan yang paling penting kita harus meningkatkan stabilitas sistem sosial seperti misalnya melakukan pekerjaan yang sesuai dalam SOP kita."[51]

---

[49] Anang Budianto, Wawancara dengan Pegawai Bagian Pemasaran BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 14.00 WIB.

[50] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

[51] *Ibid.*

Setelah menggali informasi Peneliti kemudian menggali data dari wawancara dengan pihak lembaga mengenai kendala atau tantangan ketika menerapkan iklim kerja di BMT Sinar Amanah. Mengenai hal tersebut Ibu Niken mengungkapkan :

> "Kalau kendala untuk menciptakan iklim kerja itu ya memang ada ya. Kalau untuk menciptakan dari iklim kerja dari segi suasana pribadi memang agak sulit ya. Karena kalau kita tidak bisa mengelola emosi kita, iklim kerja yang kondusif juga tidak bisa terjadi. Kemudian iklim kerja kalau dilihat dari kondisi ruangan mungkin kendalanya di suhu udara di ruangan ya. Karena kan depan lokasi BMT kami itu jalan raya jadi sering juga debu masuk, dan membuat sirkulasi udara di ruangan itu tidak beraturan, agak mengganggu juga."[52]

Pernyataan yang dijelaskan Ibu Niken diatas juga dibenarkan oleh Mbak Pungki, Beliau menjelaskan :

> "Iya benar yang disampaikan mbak Niken. Mungkin karena lokasi kita itu kan sangat dekat dengan jalan raya, jadi debu gampang masuk. Kalau untuk yang lainnya itu mungkin kelengkapan komputer dan printer ya, menurut kami masih kurang disini dan perlu ditambah biar kita kerjanya lebih maksimal."[53]

Dari pernyataan diatas diketahui bahwa kendala yang banyak dirasakan oleh pihak lembaga adalah mengenai fasilitas, sarana dan prasarana yang menurut mereka ada beberapa yang sebaiknya diperbaiki agar bisa menunjang pekerjaan para karyawan. Lebih lanjut lagi Bapak Sigit menambahkan penjelasan mengenai kendala iklim kerja dan berusaha mencarikan solusi, sebagai berikut:

> "Iya memang masih banyak yang perlu diperbaiki ya kalau segi sarana prasana. Memang kalau untuk komputer dan perlengkapan lainnya kita perlu tambah lagi. Sebenarnya kalau dilihat dari keseluruhan

---

[52] Niken Ayu Ningtyas, Wawancara dengan Pegawai Kasir BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.00 WIB.

[53] Pungki Wahyuningtyas, Wawancara dengan Pegawai Administrasi BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 12.45 WIB.

> kendala kita masih dibiaya ya, biaya untuk pengadaan dan biaya untuk perbaikan Sebagai manajer disini saya juga menjelaskan kepada karyawan betapa pentingnya iklim kerja dalam lembaga, agar mereka tergugah dan bisa menciptakan suasana kerja sendiri. Dan yang paling penting adalah harus menumbuhkan rasa kekeluargaan antar pihak lembaga agar tidak hanya tercipta suasana kerja namun juga suasana kekeluargaan dalam lembaga."[54]

Setelah mengumpulkan data mengenai kendala dan solusi, selanjutnya peneliti menggali informasi mengenai dampak dari penerapan kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja dengan melakukan wawancara kembali dengan pihak lembaga BMT Sinar Amanah.

5. Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu

Dalam suatu hal yang kita kerjakan pasti ada dampak yang akan terjadi. Begitu pula dengan penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja maka ada dampak yang dihasilkan karyawan terkait dengan kinerjanya. Hal ini disampaikan Bapak Sigit selaku manajer sebagai berikut :

> "Yang pertama terkait dengan kepemimpinan ya. Jadi kan saya beberapa kali melakukan pelatihan intern ke mereka (karyawan), mulai dari tentang sistem baru ataupun pelatihan praktik. Itu dari waktu ke waktu mereka ada kemajuan dari segi pengetahuan jika dibandingkan beberapa tahun kebelakang ya. Ada peningkatan dari segi pengetahuan sistem melihat di era sekarang ini banyak sistem baru bermunculan seperti aplikasi-aplikasi dan mereka harus mampu mengikuti. Kemudian saya juga biasa berikan rewards kepada mereka, dan berkat itu juga mereka lebih giat bekerja. Yang kedua terkait

[54] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 23 Januari 2019, pukul 11.00 WIB.

> dengan budaya organisasi. Peningkatan mereka itu dilihat dari kedisiplinan ya, khususnya disiplin kerja. Dalam hal ini memang adanya kode etik karyawan memiliki peran yang penting. Selain itu terkait dengan pakaian yang kalau dilihat-lihat cara mereka berpakaian lebih baik dibandingkan dulu sebelum adanya kode etik disini. Dan yang terakhir terkait dengan iklim kerja. Mungkin kalau untuk iklim kerja memang masih perlu diperhatikan ya, khususnya terkait dengan sarana prasarana penunjang kinerja. Tapi kalau dilihat dari beberapa tahun kebelakang, sekarang sudah lebih baik sarana dan prasarananya ditambah lagi saat ini ada pengadaan komputer dan printer, serta fasilitas ruangan lainnya."[55]

Pernyataan diatas juga dibenarkan oleh Ibu Niken bahwa :

> "Kalau dilihat dari tahun ke tahun memang selalu meningkat ya, karena pemimpin disini selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja kami. Contohnya adanya kode etik karyawan itu kita lebih disiplin, kita lebih mengenal pentingnya peraturan. Selain itu pemimpin juga tak jarang membagi pengetahuan baru terkait BMT disini, jadi memang kami merasa ada peningkatan sedikit demi sedikit."[56]

Bapak Anang juga menambahkan bahwa :

> "Kalau bicara dampak dari penerapannya tentu saja ya. Misalnya adanya peraturan karyawan yang berlaku, yang isinya kan terkait dengan kewajiban karyawan dan larangannya jadi cukup membantu kita menjadi karyawan yang lebih baik lagi. Dan kalau dibandingkan dengan tahun-tahun yang lalu saya lihat karyawan disini termasuk saya merasa sedikit berkembang ya, ada kemajuan daripada dulu. Mungkin kalau saja fasilitas disini ditambah lagi pasti itu akan lebih baik lagi."[57]

Dari keseluruhan wawancara yang telah dilaksanakan, didapatkan data peelitian berupa temuan-temuan keadaan di lapangan, apa yang terjadi di BMT

---

[55] Sigit Wicaksono, Wawancara Manager BMT Sinar Amanah, tanggal 12 April 2019, pukul 09.00 WIB

[56] Niken Ayu Ningtyas, Wawancara dengan Pegawai Kasir BMT Sinar Amanah, tanggal 12 April 2019, pukul 11.00 WIB.

[57] Anang Budianto, Wawancara dengan Pegawai Bagian Pemasaran BMT Sinar Amanah, tanggal 12 April 2019, pukul 13.30 WIB.

Sinar Amanah Boyolangu untuk mengungkap penelitian sesuai dengan fokus masalah.

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara dengan informasi pengurus BMT Sinar Amanah Boyolangu dan melakukan pengamatan/observasi, maka peneliti selanjutnya dapat mengungkapkan hasil temuan di lapangan berdasarkan fokus masalah sebagai berikut :

1. Penerapan Gaya Kepemimpinan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu

Berdasarkan paparan data di atas dijelaskan beberapa temuan penelitian tentang penerapan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu sebagai berikut :

a. Peran seorang pemimpin dalam kinerja karyawan di BMT Sinar Amanah adalah :

1) Pemimpin harus mampu memberikan sugesti. Dengan adanya sugesti dari pimpinan, maka dapat memelihara dan membina rasa kebersamaan diantara para karyawan.

2) Pemimpin harus mampu menciptakan rasa aman bagi karyawannya. Seorang pemimpin harus mampu memelihara hal-hal yang positif dan optimis jika mendapat masalah, sehingga karyawan merasa aman dan terbebas dari perasaan gelisah ketika melaksanakan tugas.

3) Pemimpin harus bersikap adil. Sikap adil disini biasanya ditunjukkan untuk menciptakan rasa kebersamaan antara pihak lembaga. Misalnya pengambilan keputusan yang disepakati bersama.
4) Pemimpin harus mampu menyusun rencana pengembangan lembaga.
5) Pemimpin harus menghargai karyawannya. Pemimpin harus menghargai kinerja karyawannya dalam bentuk apapun.

b. Apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan maka pemimpin wajib untuk menegurnya namun denga cara yang baik. Selain itu pemimpin juga harus membimbing dan membina karyawan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) supaya tidak mengulani kesalahan yang sama lagi.

c. Kualitas pemimpin BMT Sinar Amanah yang dapat membantu kinerja karyawan, antara lain :
1) Komunikasi yang baik dengan karyawan.
2) Tegas, cerdas dan tangkas dalam pengambilan keputusan.
3) Menghargai pendapat pada karyawannya.
4) Menjadi pemimpin yang humoris, sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.
5) Menerapkan Standar Operasional Prosedur dengan baik.

d. BMT Sinar Amanah sering beberapa kali mengalami masalah. Untuk memecahkan masalah tersebut biasanya pemimpin mengadakan rapat diskusi bersama, sehingga menemukan jalan keluar.

e. Salah satu strategi pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan di BMT Sinar Amanah adalah dengan memberikan dukungan atau dorongan yang berupa :

   1) Pemenuhan hak karyawan, misalnya pemberian gaji dan THR diberikan tepat waktu.
   2) Pemberian bonus untuk karyawan.
   3) Dukungan tambahan, seperti pembagian makanan, makanan kecil, oleh-oleh untuk menambah semangat kerja karyawan.

f. Peran pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin memang sangat penting. Pengawasan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas lembaga. Pengawasan dari pemimpin juga dapat meningkatkan kemampuan kinerja karyawan dan dapat mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur.

2. Penerapan Budaya Organisasi di BMT Sinar Amanah Boyolangu untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Berdasarkan paparan data di atas dijelaskan beberapa temuan penelitian tentang penerapan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu sebagai berikut :

a. Setiap lembaga memiliki budaya yang berbeda-beda, termasuk di BMT Sinar Amanah. Misalnya budaya kedisiplinan, budaya etika sampai budaya warisan yang berupa visi dan misi. Adanya perbedaan budaya organisasi di setiap lembaga, menunjukkan bahwa setiap lembaga juga mempunyai budaya yang dijadikan ciri khas lembaga tersebut.
b. Beberapa cara untuk memperkuat akar budaya organisasi di BMT Sinar Amanah:
   1) Memperkuat penerapan budaya organisasi dan mengamalkan nilai-nilai budaya dalam bekerja. Misalnya berdoa sebelum memulai pekerjaan dan menjaga kedisiplinan.
   2) Menjadikan visi dan misi lembaga sebagai acuan dalam bekerja.
   3) Pemimpin sebagai contoh atau teladan yang baik dalam menerapkan budaya organisasi, agar dijadikan contoh oleh para karyawannya.
c. Budaya-budaya yang diterapkan oleh pihak lembaga antara lain:
   1) Kebiasaan berdoa terlebih dahulu sebelum bekerja.
   2) Kebiasaan berpakaian. Pakaian yang dikenakan karyawan BMT Sinar Amanah harus sopan, rapi dan untuk perempuan wajib memakai hijab.
   3) Etika yang baik. Etika pun juga harus diperhatikan, misalnya kalau ada tamu atau anggota BMT yang datang ke kantor kita harus ramah, senyum, terus ketika berbicara juga harus sopan santun, jadi anggota BMT yang datang juga nyaman, ramah juga kepada kita, dan tidak mengecewakan.

4) Visi dan misi dijadikan acuan. Ideologi sebuah lembaga dapat terlihat dari visi misi yang dibangun dalam lembaga. Visi dan misi dalam lembaga akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan

d. Dalam BMT Sinar Amanah masih belum melakukan pembaharuan pada budaya organisasi. dikarenakan BMT Sinar Amanah masih ingin memperkuat budaya organisasi yang sekarang. Dan akan meningkatkan lagi penerapannya, khususnya dalam kinerja karyawan.

3. Penerapan Iklim Kerja di BMT Sinar Amanah Boyolangu untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan.

Berdasarkan paparan data di atas dijelaskan beberapa temuan penelitian tentang iklim kerja organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu sebagai berikut :

a. Iklim kerja memiliki peran yang cukup penting untuk karyawan BMT Sinar Amanah. Iklim kerja yang kondusif dapat menciptakan kenyamanan saat bekerja. Misalnya suhu ruangan yang mendukung, suasana kerja yang menyenangkan serta fasilitas yang dapat menunjang kegiatan kantor.

b. Iklim kerja jika dilihat dari segi tata ruang kantor di BMT Sinar Amanah dinilai cukup baik. Ruang kantornya sudah cukup luas, dan penataan ruang kantornya juga cukup baik. Untuk ruang kasir dan ruang administrasi di jadikan satu karena ruangannya cukup luas dan supaya karyawan menjaga komunikasi dengan baik.

c. Iklim kerja jika dilihat dari segi fasilitas, sarana dan prasarana di BMT Sinar Amanah dinilai sudah cukup untuk menunjang pekerjaan kantor. Contohnya adalah pengadaan kipas angin, lemari arsip, rak arsip, komputer dan ketersediaan alat-alat kebersihan kantor. Selain itu tersedia juga kamar mandi yang luas dan juga tersedia tempat parkir.

d. Salah satu kunci untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif adalah dengan menikmati perkerjaan dan saling jaga komunikasi antara karyawan dan pimpinan. Dengan begitu secara otomatis dapat meningkatkan kinerja karyawan.

e. Iklim kerja yang kondusif tidak akan terjadi jika tidak ada peran pemimpin didalamnya. Salah satu cara yang digunakan pemimpin BMT Sinar Amanah adalah dengan menularkan semangat dan energi positif dalam bekerja. Apabila pimpinan datang ke kantor dengan perasaan bahagia dan semangat, maka akan tertular juga ke karyawan.

4. Kendala Dalam Penerapan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja di BMT Sinar Amanah beserta Upaya Mengatasinya

Berdasarkan paparan data di atas dijelaskan beberapa temuan penelitian tentang kendala dalam penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja di BMT Sinar Amanah beserta upaya mengatasinya sebagai berikut :

a. Kendala dalam menerapkan gaya kepemimpinan adalah :

1) Tantangan dalam mengembangkan kualitas dan ketrampilan karyawan. Dimana untuk bisa mengembangkannya pemimpin

harus bisa mengelola waktu, mengelola tenaga, dan juga mengelola biaya yang akan digunakan untuk menambah fasilitas kerja karyawan.

2) Tantangan dalam mengelola emosi dan komunikasi antara pemimpin dan karyawannya, agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam bekerja.
3) Tantangan dalam pengembangan efektivitas manajerial. Misalnya manajemen waktu, pemikiran strategis serta pengambilan keputusan yang tepat.
4) Tantangan dalam memberikan inspirasi bagi karyawannya.

Upaya untuk mengatasi kendala tersebut adalah :

1) Pemimpin harus tegas dalam pengambilan keputusan yang dapat memajukan lembaga.
2) Berusaha mengelola waktu, biaya, tenaga dan juga emosi sebaik mungkin.
3) Harus lebih inspiratif dan inovatif dalam memimpin lembaga, serta memberikan contoh yang baik bagi karyawannya.

b. Kendala dalam menerapkan budaya organisasi adalah :

1) Konflik kepentingan, dimana ada beberapa pihak yang masih mementingkan kepentingan pribadi dengan kepentingan bersama.
2) Lemahnya standar moral, dimana lemahnya standar moral menjadikan budaya organisasi sulit untuk diterapkan dan diangkat.

Upaya untuk mengatasi kendala tersebut adalah :

1) Meningkatkan komitmen dalam bekerja.
2) Meningkatkan stabilitas sistem sosial dengan cara bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur dalam lembaga.

c. Kendala dalam menerapkan iklim kerja adalah :

1) Kesulitan dalam mengelola emosi setiap pihak lembaga untuk menciptakan iklim kerja kondusif.
2) Berhubung lokasi BMT Sinar Amanah dekat dengan jalan raya, maka tak jarang debu dan kotoran masuk ke lembaga. Hal tersebut dapat mengubah sirkulasi udara menjadi buruk dan berdampak pada kinerja karyawan.
3) Kurangnya fasilitas kantor seperti komputer dan printer, sehingga dapat menghambat pekerjaan kantor.

Upaya untuk mengatasi kendala tersebut adalah :

1) Berusaha meningkatkan pendapatan kas lembaga, untuk menambah peralatan dan perlengkapan kantor, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif.
2) Menjelaskan kepada karyawan mengenai pentingnya menciptakan iklim kerja dalam lembaga.
3) Menciptakan rasa kekeluargaan antar pihak lembaga.

5. Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Sinar Amanah Boyolangu

Berdasarkan paparan data di atas dijelaskan beberapa temuan penelitian tentang dampak dalam penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan iklim kerja di BMT Sinar Amanah beserta upaya mengatasinya sebagai berikut :

1) Adanya pelatihan intern dari pimpinan BMT Sinar Amanah membuat pengetahuan karyawan lebih baik dibandingkan sebelumnya.
2) Dari segi penampilan atau pakaian karyawan lebih baik jika dibandingkan dengan tahun-tahun kebelakang.
3) Adanya kode etik karyawan membuat tingkat kedisiplinan karyawan dari tahun ke tahun meningkat lebih baik.
4) Adanya penghargaan atau rewards yang beberapa kali diberikan oleh pimpinan membuat karyawan lebih giat dan rajin dalam bekerja.