

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Berdirinya Koperasi Syariah Baitul Maal wa Tamwil Sahara Tulungagung

BMT (*Baitul Mal wa Tamwil*) merupakan lembaga institusi yang menjalankan dua bagian secara terpadu, yaitu *bait Al-maal* (melakukan kegiatan sosial dan dakwah), dan *Bait At-Tamwil* (melakukan kegiatan bisnis). BMT juga merupakan salah satu jenis lembaga keuangan syariah yang hadir di masyarakat sebagai organisasi bisnis yang juga berperan sosial. Usaha ini seperti usaha perbankan yang menghimpun dana anggota dan calon anggota (nasabah) serta menyalurkannya kepada sektor ekonomi yang halal dan menguntungkan.¹⁰⁰ Sehingga kegiatan BMT adalah mengembangkan usaha-usaha produktif dan mendorong kegiatan sosial dengan menggalang titipan dana sosial, seperti zakat, infaq, dan shadaqah serta mendistribusikannya dengan prinsip pemberdayaan masyarakat sesuai dengan peraturan dan amanahnya.

¹⁰⁰Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta: UII Press, 2004), hal. 126

Kopsyah BMT Sahara adalah sebuah lembaga keuangan mikro syariah (LKMS) yang berperan sebagai penggerak dan media penghubung antara *aghniya'* (pihak yang kelebihan dana), dan *dhu'afa* (pihak yang kekurangan dana) dengan menerapkan prinsip muamalah Islam. Hal ini bertujuan untuk membantu meringankan beban ekonomi masyarakat yang sering kali terperosok dengan tangan-tangan rentenir yang mencocoki bunga yang tinggi dan hanya bertujuan *profit oriented*.¹⁰¹

Kopsyah BMT Sahara berdiri pada tanggal 10 Maret 1999 dan beroperasi secara legal dengan sertifikat operasi yang dikeluarkan oleh Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK) Nomor : 10115/SO/Pinbuk/III/1999 sebagai Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) BMT binaan PINBUK berdasar naskah kerja sama antara Bank Indonesia dengan PINBUK Nomor : 003/MOU/PH.BK.PINBUK/XI-95 tanggal 27 September 1995. Kemudian BMT Sahara diperkuat dengan Badan Hukum dari Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah yang disahkan oleh Kantor Koperasi dan UKM melalui SK Nomor : 188.2/164/BH/XVI.29/304/XII/2006.¹⁰²

Kopsyah BMT Sahara sebagai lembaga keuangan alternatif yang didirikan oleh dari dan untuk masyarakat telah memberikan harapan baru bagi pengembangan ekonomi masyarakat bawah. Ini karena perputaran dananya

¹⁰¹ Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) tahun buku 2017, hal. 9

¹⁰² Ibid, hal.12

semaksimal mungkin digunakan untuk masyarakat sendiri sehingga lebih sesuai dengan tradisi dan tujuan masyarakat.

Adapun visi, misi dan tujuan yang dimiliki oleh Kopsyah BMT Sahara adalah sebagai berikut:¹⁰³

- 1) Visi : Terwujudnya BMT yang terdepan, tangguh, dan professional dalam membangun ekonomi umat.
- 2) Misi :
 - a) Memberikan layanan yang prima kepada seluruh anggota, mitra dan masyarakat luas.
 - b) Mendorong anggota, mitra dan masyarakat luas dalam kegiatan menabung dan investasi
 - c) Menyediakan permodalan dan melakukan pendampingan usaha bagi anggota, mitra, dan masyarakat
 - d) Memperkuat permodalan sendiri dalam rangka memperluas jaringan serta menambah produk dan fasilitas jasa layanan.
 - e) Mencapai pertumbuhan dan hasil usaha BMT yang layak serta proporsional dan berkelanjutan
 - f) Turut serta dalam gerakan pengembangan ekonomi syariah
- 3) Tujuan : Meningkatkan kesejahteraan bersama melalui kegiatan ekonomi yang menaruh perhatian pada nilai-nilai dan kaidah-kaidah muamalah yang memegang teguh keadilan, keterbukaan dan kehati-hatian.
- 4) Motto : “Menjalin ukhuwah menuju kebangkitan ekonomi ummah”

Awalnya BMT Sahara ini hanya memiliki satu kantor namun karena semakin banyak nasabah atau anggota yang terdiri dari banyak tempat, akhirnya BMT Sahara membuka cabang. Alamatnya adalah sebagai berikut :

a. Kantor Pusat

Jalan	: Ruko Kembangore No.2A Bolorejo
Desa	: Bolorejo
Kecamatan	: Kauman

¹⁰³ Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) tahun buku 2017

Kabupaten : Tulungagung Kode Pos : 66261
 Nomor Telepon : (0355) 321821
 No.Fax : (0355) 321821
 E-Mail : bmt_saharata@yahoo.co.id

b. Kantor Cabang

Jalan : Bakalan No.7 B Suruhankidul
 Desa : Suruhankidul
 Kecamatan : Bandung
 Kabupaten : Tulungagung Kode Pos : 66274
 Nomor Telepon : (0355) 531998

2. Bidang Organisasi dan Manajemen

Adapaun susunan atau komposisi kelembagaan Kopsyah BMT Sahara berdasarkan jumlah anggota dan calon anggota sampai tanggal 31 Desember 2017 adalah 2.117 orang/lembaga, adalah sebagai berikut:¹⁰⁴

Anggota : 1.921 orang / lembaga
 Calon Anggota : 196 orang / lembaga
 Jumlah pengurus : 4 orang
 Jumlah pengawas : 3 orang
 Jumlah pengelola : 13 orang

¹⁰⁴ Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) tahun buku 2017

Untuk perkembangan anggota Pembiayaan menurut jenisnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Perkembangan Anggota Pembiayaan Menurut Jenisnya

No.	Jenis Usaha	Jumlah Orang	
		2017	2016
1.	Pertanian	385	382
2.	Peternakan	142	136
3.	Perdagangan	532	539
4.	Jasa	231	227
5.	Konveksi	112	118
6.	Konsumtif	292	281
7.	Sector lain	328	329
	Jumlah	2.022	2.012

Sumber : Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) Tahun Buku 2017

Untuk perkembangan anggota atau nasabah Penabung adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Perkembangan Anggota atau Nasabah Penabung

No.	Jenis Usaha	Jumlah Orang	
		2017	2016
1.	Simasis Biasa	1656	1590
2.	Simasis Berjangka	237	229
	Jumlah	1.893	1.819

Sumber : Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) Tahun Buku 2017

Struktur organisasi di Kopsyah BMT Sahara adalah sebagai berikut :

- a) Susunan pengawas dan penasehat Kopsyah BMT Sahara

Tabel 4.3
Susunan pengawas dan penasehat Kopsyah BMT Sahara

No	Nama	Jabatan	Alamat
1.	K.H Hadi Mahfudz	Pengawas Syariah	Bolorejo, Kauman Tulungagung
2.	H.Rohmat Shidiq	Pengawas Keuangan	Suruhankidul, Bandung, Tulungagung
3.	H.Nyadin, MAP	Pengawas Manajemen	Bago, Tulungagung

Sumber : Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) Tahun Buku 2017

- b) Susunan Pengurus Kopsyah BMT Sahara Tulungagung adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Susunan pengurus Kopsyah BMT Sahara

No	Nama	Jabatan	Alamat
1.	H.Moch.Subchan	Ketua	Batangwaren, Kauman Tulungagung
2.	H.Abdul Aziz Purwanto	Wakil Ketua	Ketanon, Kedungwaru Tulungagung
3.	Drs.Zulkomen Ahmad	Sekretaris	Mangunsari, Kedungwaru, Tulungagung
4.	Bambang El Faruq	Bendahara	Mangunsari, Kedungwaru, Tulungagung

Sumber : Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) Tahun Buku 2017

- c) Susunan Pengelola atau karyawan Kopsyah BMT Sahara Tulungagung adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Susunan pengelola atau karyawan Kopsyah BMT Sahara

No	Nama	Alamat	Jabatan
1.	H.Mistofa, SE, MM.	Plosokandang, Tulungagung	Manajer
2.	Mamik Muyanti, SP	Tertek Tulungagung	Kasir / ZIS
3.	Rifa Kuswoyo	Tawang Sari Tulungagung	Pembiayaan
4.	Vidha Ariani, S.Sos	Tiudan Gondang	Pembukuan/Teller
5.	Erni Susanti, S.Pd	Bendungan Gondang	Tabungan/Teller
6.	Ropingi	Rejosari Gondang	Pembiayaan
7.	Susilo, A.Ma	Bantengan Bandung	Manajer Cabang
8.	Nunuk Mahanani, S.Kom	Gandusari Trenggalek	Kasir Kancab
9.	Inganatus Solihah, Amd	Bandung	Pembukuan Kancab
10.	Ramadhan	Pagerwojo	Collector
11.	Ahmad Rifqy Syafi'I, SEI	Bandung	Marketing
12.	M.Ivan W, S.Pdi	Karangrejo Boyolangu	Administrasi

Sumber : Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) Tahun Buku 2017

Tugas pokok manajer menurut standar operasional prosedur (SOP) kelembagaan KJKS dan UJKS Koperasi adalah sebagai berikut:¹⁰⁵

- Menjabarkan kebijakan umum KJKS atau UJKS Koperasi yang telah dibuat Pengurus dan disetujui Rapat Anggota.
- Menyusun dan menghasilkan rancangan anggaran KJKS atau UJKS Koperasi dan rencana jangka pendek, rencana jangka panjang, serta

¹⁰⁵ SOP dan SOM KJKS BMT Sahara, hal.22

- proyeksi (financial maupun non financial) kepada pengurus dan selanjutnya akan dibawa pada Rapat Anggota.
- c) Menyetujui pembiayaan yang jumlahnya tidak melampaui batas wewenang manajemen.
 - d) Mengusulkan penambahan, pengangkatan, dan mempromosikan serta pemberhentian karyawan pada kantor cabang/unit.
 - e) Mengelola dan mengawasi pengeluaran dan pemasukan biaya-biaya harian dan tercapainya target yang telah ditetapkan secara keseluruhan.
 - f) Mengamankan harta kekayaan KJKS atau UJKS Koperasi agar terlindungi dari bahaya kebakaran, pencurian, perampokan, dan kerusakan.
 - g) Terselenggaranya penilaian prestasi kerja karyawan dan membuat laporan secara periodik.
 - h) Menandatangani dan menyetujui permohonan pembiayaan dengan batas wewenang yang ada pada wilayah masing-masing.
 - i) Meningkatkan pendapatan dan menekan biaya serta mengawasi operasional kantor wilayah masing-masing.

3. Produk-produk Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

1. Produk Simpanan atau Tabungan di BMT Sahara adalah sebagai berikut:¹⁰⁶

- a) Simpanan *mudhorobah* biasa yaitu simpanan anggota BMT yang jumlahnya tidak terbatas, dapat diambil sewaktu waktu serta jumlah pengembilannya tidak dibatasi.
- b) Simpanan *mudhorobah* berjangka (deposito) yaitu simpanan anggota BMT yang jumlahnya tertentu dan jangka waktu pengambilannya ditentukan pula sesuai kesepakatan antara penabung dengan pihak BMT. Misalnya jangka 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, 24 bulan dan seterusnya.

2. Adapun jenis-jenis Pembiayaan yang dilakukan BMT Sahara adalah sebagai berikut:¹⁰⁷

- a) Pembiayaan Jual Beli (*Murabahah*) adalah system pembiayaan dengan akad jual beli, dimana anggota membutuhkan barang (alat sarana usaha) dan BMT menyediakan barangnya. Kemudian nasabah

¹⁰⁶ Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) tahun buku 2017

¹⁰⁷ Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) tahun buku 2017

membelinya di BMT dengan pembayaran dibelakang atau jatuh tempo, besarnya harga dan lamanya pembayaran ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

- b) Pembiayaan *Musyarakah* adalah pembiayaan dengan akad sirkah atau kerjasama antara BMT dengan anggota atau Nasabah dengan modal tidak seluruhnya (sebagian) dari BMT atau penyertaan modal. Dalam jangka waktu tertentu hasil keuntungan usaha akan dibagi sesuai kesepakatan.
 - c) Pembiayaan *Mudharabah* adalah akad kerjasama usaha antara pihak pemilik dana (shahibul maal) sebagai pihak yang menyediakan modal dana sebesar 100% dengan pihak pengelola modal (mudharib) untuk diusahakan dengan porsi keuntungan akan dibagi bersama (nisbah) sesuai dengan kesepakatan di muka dari kedua belah pihak. Sedangkan kerugian (jika ada) akan ditanggung pemilik modal, kecuali jika ditemukan adanya kelalaian atau kesalahan oleh pihak pengelola dana (mudharib), seperti penyelewengan, kecurangan, dan penyalahgunaan dana.
3. Inventasi (*Wadiah Yad Amanah*) merupakan titipan harta (uang) dari pemiliknya (anggota) kepada penerimaan titipan (BMT) dimana harta tersebut dapat dimanfaatkan berdasarkan izin pemilik. Keuntungan harta tersebut dijamin oleh BMT sedangkan manfaat yang diterima digunakan sepenuhnya oleh BMT.
 4. Arisan,

Arisan tabungan BMT berhadiah dengan ketentuan yaitu peserta Arisan tabungan yang diadakan BMT Sahara adalah anggota BMT Sahara, besar angsuran Rp 20.000,00/bulan, lama arisan 30x atau 30 bulan, jumlah potolan Rp 600.000,00 (Rp 500.000,- diberikan tunai, Rp 100.000,- dalam bentuk tabungan), tabungan hanya akan diberikan pada putaran ke-30., arisan diundi setiap tanggal 5, jam 13.00 WIB di kantor BMT, pembayaran paling lambat tanggal 5 jam 12.00 WIB, peserta tidak mengangsur 2 kali berturut-turut atau berhenti di tengah jalan dianggap gugur, dan yang terakhir bagi peserta yang gugur, uang tidak hangus, tapi hanya dapat diambil setelah 30 bulan (setelah putaran terakhir).

B. Temuan Penelitian

1. Peran Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, ada beberapa peran yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu dengan melakukan peranan yang berhubungan antar pribadi, peranan yang berhubungan dengan informasi, dan juga peranan dalam pembuat keputusan.

Ada tiga peranan utama yang dimainkan oleh setiap manajer di manapun letak hierarkinya. Tiga peranan tersebut antara lain adalah peranan hubungan Antarpribadi (*Interprsonal Role*), peranan yang berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*), dan peranan membuat Keputusan (*Decisional Role*).¹⁰⁸

Peranan yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu seperti yang dikemukakan oleh Pak Mustofa sebagai berikut:

“Ya tentunya dalam meningkatkan kinerja karyawan, ada beberapa peran yang saya lakukan sebagai manajer seperti peran sebagai pemimpin, peran sebagai motivator, peran sebagai komunikator yang baik bagi semua karyawan dan juga peran sebagai pembuat keputusan, dengan saya memberikan motivasi, menjaga komunikasi yang baik dengan semua

¹⁰⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 264

karyawan maka tentunya akan membuat mereka meningkatkan kinerja mereka”¹⁰⁹

Adapun peran yang dilakukan manajer untuk meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara yaitu sebagai berikut:

- a. Peranan Manajer dalam hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)
 1. *Figurehead*: peranan sebagai tokoh yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.

Adapun peranan *Figurehead* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer hadir dalam setiap undangan-undangan resmi yang melibatkannya dalam mewakili organisasi, dengan manajer menjalankan peran sebagai tokoh maka akan memberikan contoh kepada karyawan bahwa ketika bekerja harus bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan. Dengan bekerja sungguh-sungguh maka juga akan menghasilkan kinerja yang terus meningkat.

Seperti yang dikemukakan oleh Pak Mustofa sebagai berikut:

“Sebagai manajer saya harus memberikan contoh yang baik untuk karyawan saya bahwa kita bekerja harus dengan sungguh-sungguh dan tanggung jawab, ketika ada undangan yang mewakili saya sebagai manajer tentu selama saya bisa dan ada waktu akan saya upayakan hadir dalam undangan tersebut, tetapi seandainya saya tidak bisa hadir, saya akan

¹⁰⁹ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

mewakikan kepada karyawan yang lain tentunya sesuai dengan tupoksinya masing-masing, dengan begitu maka karyawan akan bertanggung jawab disetiap pekerjaannya, dan akan memberikan hasil kerja yang maksimal.”¹¹⁰

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Romadhon selaku karyawan bagian Collector di Kopsyah BMT Sahara:

“Ya Bapak manajer hadir dalam undangan-undangan resmi selama beliau bisa menghadirinya, kalau memang Bapak manajer berhalangan tidak bisa hadir maka beliau mendelegasikan kepada karyawan yang lain, dengan mendelegasikan karyawan maka akan memberikan rasa tanggung jawab kepada karyawan tersebut yang akan meningkatkan kinerja mereka”¹¹¹

Hal tersebut juga dikemukakan oleh Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir di Kopsyah BMT Sahara:

“Kalau ada undangan untuk Bapak manajer hadir ya beliau berusaha menghadirinya, kalau memang terpaksa tidak bisa hadir, biasanya beliau mendelegasikan kepada kita, beliau memberikan contoh yang baik kepada karyawannya untuk bekerja sungguh-sungguh agar menghasilkan kinerja yang bagus untuk lembaga.”¹¹²

Karyawan bagian pembukuan Ibu Vida juga mengatakan sebagai berikut:

“Ya saya pernah mengetahui beliau hadir di undangan resmi untuk mewakili organisasi, seperti kemarin ada undangan acara di salah satu lembaga, beliau juga menghadirinya. Beliau selalu bersungguh-sungguh dalam setiap pekerjaan sehingga kita karyawannya juga akan bersungguh-sungguh dalam bekerja

¹¹⁰ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹¹¹ Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku Collector di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹¹² Wawancara dengan Ibu Mamik selaku Kasir di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

agar kinerja kita juga meningkat dan lembaga kita bisa mencapai tujuan yang diinginkan.”¹¹³

2. Pemimpin (*leader*): peran sebagai pemimpin yang memimpin, dan memotivasi karyawannya.

Adapun peranan *Leader* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer selalu memberikan motivasi kepada karyawan bahwa bekerja itu harus dengan penuh tanggung jawab dan diniatkan dengan ibadah, manajer memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, selain itu juga memberikan pengarahan yang efektif bagi karyawannya. Dengan manajer melakukan peran tersebut maka akan menggerakkan bawahan untuk meningkatkan kinerja mereka. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Saya selalu memberikan motivasi kepada para karyawan bahwa ketika kita bekerja harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab, dan niat yang ikhlas beribadah kepada Allah SWT, InsyaAllah jika kita bekerja dengan penuh tanggung jawab, dan niat yang ikhlas maka pekerjaan yang kita lakukan akan terasa ringan, walaupun menurut orang lain pekerjaan itu berat. Motivasi berupa bonus gaji, reward, juga saya berikan untuk karyawan yang berprestasi agar mereka meningkatkan kinerja mereka.”¹¹⁴

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara:

¹¹³ Wawancara dengan Ibu Vida selaku bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹¹⁴ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

“Ketika kami mengalami kendala dalam bekerja, beliau selalu memberikan arahan-arahan untuk mengatasi kendala tersebut, selain itu beliau juga mengatakan bahwa bekerja itu diniatkan beribadah kepada Allah SWT, harus bertanggung jawab disetiap pekerjaan yang kita lakukan, itu salah satu motivasi yang beliau berikan kepada kami, tentu dengan pemberian motivasi seperti itu membuat kami lebih semangat dalam bekerja.”¹¹⁵

Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara:

“Salah satu motivasi yang beliau berikan berupa penghargaan kepada kita yang berprestasi, itu merupakan motivasi yang sangat menyentuh, selain itu gaji yang beliau berikan juga sudah sesuai dan tidak pernah ditunda-tunda, motivasi seperti itu tentu membuat saya lebih semangat untuk meningkatkan kinerja”¹¹⁶

Bapak Ivan selaku karyawan bagian administrasi di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Kalau motivasi yang beliau berikan itu biasanya berupa kata-kata menyentuh seperti bahwa bekerja itu harus diniatkan karena Allah SWT, kalau kita bekerja itu harus amanah, seperti itu mbak, dalam pemberian bonus gaji juga sudah sesuai, kalau menurut saya seperti itu.”¹¹⁷

3. Pejabat Perantara (*Liasion Manager*): melakukan peran yang berinteraksi dengan kontak luar organisasi yang memberikan informasi dan dukungan.

¹¹⁵ Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku *Collector* di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹¹⁶ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹¹⁷ Wawancara dengan Bapak Ivan selaku karyawan bagian Administrasi di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Adapun peranan *Liasion Manager* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer selalu menjalin kerjasama dan menjaga komunikasi yang baik, tidak hanya pada lembaga-lembaga diluar organisasi, tetapi juga kepada Anggota maupun calon Anggota Kopsyah BMT Sahara, sehingga dengan hal tersebut lembaga akan terus berkembang dan meningkatkan kinerjanya. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Ketika saya menjalin relasi dengan organisasi lain, maka saya harus menjaga komunikasi dan kerjasama yang baik dengan mereka, bukan hanya dengan organisasi yang lain tetapi juga dengan anggota dan stakeholder yang lainnya, dengan komunikasi dan kerjasama yang baik maka Kopsyah BMT Sahara akan terus berkembang dan meningkatkan kinerjanya.”¹¹⁸

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Ibu Mamik selaku karyawan bagian Kasir di Kopsyah BMT Sahara:

“Beliau memiliki hubungan baik dan kerjasama yang baik dengan organisai yang lainnya seperti PINBUK, Kopsyah, BMT, Dinas Koperasi dan yang lainnya, Kopsyah BMT Sahara ini kan juga sudah berdiri sejak lama, jadi bapak manajer menjalin relasi diluar organisasi cukup baik, hal itu membuat kita sebagai karyawan lebih giat lagi dalam bekerja,”¹¹⁹

Hal ini juga dikemukakan oleh Bapak Saiful selaku karyawan pembiayaan Kopsyah BMT Sahara:

¹¹⁸ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹¹⁹ Wawancara dengan Ibu Mamik selaku kasir di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di Kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

“Menurut saya beliau sudah menjalin relasi dengan organisasi lainnya ya mbak, beliau juga menjaga komunikasi yang bagus dengan Anggota di lembaga ini, hal itu membuat saya semangat bekerja dan mencari lebih banyak lagi Anggota yang akan bergabung di lembaga ini.”¹²⁰

Bapak Ganjar selaku anggota Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Saya berhubungan baik dengan manajer, beliau menjalin komunikasi yang baik dengan para anggota maupun calon anggota, beliau sangat bertanggung jawab pada lembaga ini, bahkan saya juga diundang RAT tiap tahunnya.”¹²¹

Peran *Interpersonal Role* yang dijalankan manajer Kopsyah BMT Sahara selama ini sudah cukup baik dalam meningkatkan kinerja karyawannya, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Nyadin selaku Dewan Pengawas Manajemen Kopsyah BMT Sahara:

“Kalau selama ini peran-peran tersebut ya sudah dijalankan manajer dengan cukup baik, manajer Kopsyah BMT Sahara selama ini mampu membina hubungan baik dengan siapapun, berkomunikasi dan berinteraksi dengan para karyawan dan dewan pengawas yang lainnya juga cukup baik, hubungan dengan para anggota diluar organisasinya juga cukup baik, tidak pernah ada kasus dengan lembaga lain diluar organisasi. Kalau manajer mampu melakukan peran-peran tersebut tentu akan membuat karyawan menghasilkan pekerjaan yang maksimal, dan Kopsyah BMT Sahara akan lebih maju.”¹²²

¹²⁰ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di Kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹²¹ Wawancara dengan Bapak Ganjar selaku Anggota di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di Kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹²² Wawancara dengan Bapak Nyadin selaku Dewan Pengawas Manajemen di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 17 Mei 2018 di PINBUK Tulungagung

b. Peranan Manajer yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*)

1. Peranan sebagai monitor: manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi baik dari luar maupun dari dalam organisasinya

Adapun peranan sebagai monitor yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara manajer menerima informasi dari berbagai sumber baik dari karyawan, ataupun dari luar organisasi. Manajer juga langsung ke lapangan untuk memastikan kebenaran informasi tersebut. Dengan manajer mendapatkan informasi yang jelas maka juga akan jelas dalam pengambilan keputusan yang akan memberikan kinerja yang maksimal. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Kalau mengenai informasi, ya saya menerima semua informasi mbak, baik itu dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi, ketika ada informasi yang penting dan berkaitan dengan lembaga, tentu saya akan langsung bertanya kepada karyawan, dengan mendapatkan informasi yang jelas, saya menjadi tahu kapan informasi tersebut harus saya berikan untuk keperluan pembuatan keputusan dan juga keputusan mengenai kinerja.”¹²³

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Saiful selaku

karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara:

“Beliau menerima semua informasi dari para karyawan, terkadang beliau juga langsung bertanya dan mengkonfirmasi

¹²³ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

kepada kami tentang informasi penting yang berkaitan dengan lembaga, sering juga beliau ikut langsung ke luar organisasi untuk mendapatkan informasi penting yang berkaitan dengan lembaga yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja.”¹²⁴

Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan menjelaskan sebagai berikut:

“Iya mbak, bapak manajer menerima semua informasi baik dari dalam maupun dari luar organisasi, ketika informasi tersebut dari karyawan beliau menerimanya, walaupun informasi tersebut mengenai perkembangan ekonomi, teknologi, maupun politik beliau juga bisa menerimanya, jadi beliau mampu menerima semua informasi yang akan dijadikan pertimbangan untuk mengambil keputusan.”¹²⁵

Bapak Ivan selaku karyawan bagian administrasi di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Ya bapak manajer menerima semua informasi, informasi dari karyawan yang berupa masukan-masukan mengenai pekerjaan juga beliau terima, informasi dari luar organisasi misalnya mengenai pesaing-pesaing bisnis juga beliau terima.”¹²⁶

2. Peranan sebagai *disseminator*: manajer meneruskan informasi yang diterima dari luar ataupun dari dalam organisasi yang disampaikan kepada karyawan yang lainnya.

Adapun peranan sebagai *disseminator* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara manajer memberikan dan menyampaikan informasi yang

¹²⁴ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹²⁵ Wawancara dengan Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹²⁶ Wawancara dengan Bapak Ivan selaku karyawan bagian administrasi di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

berguna bagi lembaga untuk disampaikan kepada karyawannya. Tidak semua informasi yang manajer dapatkan selalu disampaikan kepada karyawan. Ketika informasi tersebut berkaitan untuk meningkatkan kinerja karyawan maka akan selalu disampaikan. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Ketika saya mendapatkan informasi dari luar organisasi, tidak semua informasi akan saya sampaikan ke karyawan, ada beberapa hal yang memang harus saya sampaikan dan ada beberapa hal yang tidak harus saya sampaikan. Misalnya saja saya mendapatkan informasi bahwa ada pelatihan tentang pengembangan SDM untuk karyawan di lembaga keuangan syariah, tentu itu akan saya sampaikan kepada karyawan dan akan saya anjurkan beberapa karyawan untuk mengikutinya, agar mereka dapat mengembangkan kemampuannya yang akan meningkatkan kinerja.”¹²⁷

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara:

“Informasi yang beliau dapatkan ada yang disampaikan kepada kita dan ada yang tidak disampaikan kepada kita, tentunya dengan informasi tersebut manajer memilah ada yang memang untuk pimpinan, ada yang memang untuk karyawan, kalau informasi itu terkait dengan kinerja karyawan, tentang pengembangan SDM, tentang pengembangan pasar selalu disampaikan.”¹²⁸

Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir juga menjelaskan sebagai berikut:

¹²⁷ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹²⁸ Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

“Kalau selalu menyampaikan informasi tidak ya mbak, tidak semua informasi beliau sampaikan, kan pastinya ada beberapa informasi yang memang seharusnya disampaikan dan ada yang tidak harus disampaikan, kalau memang informasi tersebut mengenai kepentingan karyawan dan lembaga ya beliau tentu menyampaikannya.”¹²⁹

Hal ini juga dijelaskan oleh Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan di Kopsyah BMT Sahara:

“Kalau informasi dari luar lembaga yang sekiranya harus disampaikan ya beliau akan menyampaikannya mbak, apa lagi kalau informasi tersebut untuk meningkatkan kinerja kita ya pasti beliau sampaikan, dengan informasi tersebut kan kita bisa mengetahui bagaimana meningkatkan kinerja kita.”¹³⁰

3. Peranan juru bicara (*spokesman*): manajer mewakili atau bertindak atas nama organisasinya untuk menyampaikan informasi ke luar organisasi mengenai rencana, kebijakan, tindakan dan hasil organisasi.

Adapun peranan sebagai *spokesmon* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara manajer menyampaikan ke lembaga lain ataupun ke masyarakat mengenai Kopsyah BMT Sahara. Terkadang manajer juga berperan langsung menyampaikan produk-produk Kopsyah BMT Sahara kepada calon anggota, manajer juga melakukan *lobbying* ke lapangan untuk kepentingan lembaga, dengan begitu maka manajer akan mengetahui bagaimana kinerja karyawan tersebut dalam lembaga

¹²⁹ Wawancara dengan Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹³⁰ Wawancara dengan Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

sehingga karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerja mereka.

Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Saya sering menjadi juru bicara ketika ada undangan resmi dari organisasi lain yang kebetulan saya ditunjuk untuk menjadi pemateri. Ya akan saya laksanakan peran tersebut semaksimal mungkin. Saya bisa berperan sebagai bagian marketing jika diluar organisasi misalnya ketika masyarakat bertanya mengenai Kopsyah BMT Sahara, saya akan sampaikan kepada mereka mengenai produk-produk dan sistem operasional di lembaga ini, dengan hal tersebut maka saya mengetahui bagaimana kinerja karyawan saya, kalau memang belum maksimal maka akan saya maksimalkan.”¹³¹

Dalam hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara:

“Iya saya mengetahui beberapa kali memang pimpinan kita melakukan peran tersebut, pimpinan kita menyampaikan ke organisasi lain tentang Kopsyah BMT Sahara ketika beliau diundang sebagai pembicara atau pemateri di organisasi, ketika beliau melakukan peran tersebut maka akan membuat kita memaksimalkan kinerja kita lagi diluar organisasi.”¹³²

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara:

“Beliau menjalankan peran tersebut cukup baik, terkadang beliau juga menyampaikan informasi mengenai Kopsyah BMT Sahara kepada calon anggota, hal itu bisa membuat kita semangat dalam meningkatkan kinerja.”¹³³

¹³¹ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹³² Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹³³ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di Kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Ibu Rini selaku Anggota pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Saya pernah tau bapak manajer menjelaskan mengenai bagi hasil kepada calon anggota yang akan mengajukan pembiayaan di sini, itu menunjukkan kalau beliau professional sebagai manajer di lembaga ini.”¹³⁴

Peran *Informational Role* yang dijalankan manajer Kopsyah BMT Sahara selama ini sudah cukup baik dalam meningkatkan kinerja karyawannya, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Nyadin selaku Dewan Pengawas Manajemen Kopsyah BMT Sahara:

“Manajer Kopsyah BMT Sahara cukup baik dalam menjalankan peran yang berhubungan dengan informasi, beliau selalu menerima informasi dari dalam maupun dari luar organisasi. Kalau informasi tersebut untuk karyawan, ya akan manajer sampaikan kepada karyawan, sering juga beliau menyampaikan informasi kepada pihak luar organisasi, dengan manajer menjalankan peran ini maka dapat memberikan hasil kerja yang maksimal dilembaga.”¹³⁵

c. Peran sebagai pembuat keputusan (*Decisional Role*)

1. Peranan *entrepreneur*: peran yang mencari perubahan-perubahan yang terkendali dan sistematis dalam organisasi yang sudah berjalan.

Adapun peranan sebagai *entrepreneur* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara manajer membuat ide kegiatan pembaharuan dalam

¹³⁴ Wawancara dengan Ibu Rini selaku Anggota Pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di Kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹³⁵ Wawancara dengan Bapak Nyadin selaku Dewan Pengawas Manajemen di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 17 Mei 2018 di PINBUK Tulungagung

bekerja agar karyawan tidak merasa jenuh ketika bekerja, dengan begitu akan bermanfaat untuk lembaga dalam meningkatkan kinerjanya, seperti mengadakan rapat tidak selalu dalam kantor, bisa ditempat makan atau tempat nyaman yang lainnya. Hal ini dilakukan agar para karyawan tidak jenuh dalam bekerja dan lebih semangat dalam meningkatkan kinerjanya di Kopsyah BMT Sahara. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Saya membuat lingkungan kerja disini nyaman dan santai tetapi tetap bertanggung jawab dalam bekerja, selain itu ketika diadakan rapat terkadang saya mengajak mereka untuk rapat diluar kantor agar mereka tidak jenuh, itu salah satu pembaruan atau inovasi kerja yang saya berikan agar mereka dapat lebih meningkatkan kinerja mereka”¹³⁶

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara:

“Beliau memberikan inovasi marketing kepada kita, memberikan inovasi agar anggota bisa bertahan dengan kita, beliau juga mendorong kita untuk membuat inovasi baru, ketika inovasi yang kita berikan dapat meningkatkan kinerja karyawan maka beliau menyetujuinya dan melaksanakannya.”¹³⁷

Hal tersebut juga dikemukakan oleh Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan di Kopsyah BMT Sahara:

“Kalau kegiatan mengenai perubahan kerja, menurut saya salah satu yang manajer lakukan ya beliau terkadang mengadakan

¹³⁶ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹³⁷ Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

rapat di luar kantor untuk menghilangkan kejenuhan karyawan saat terus menerus bekerja di dalam kantor, dengan mengadakan perubahan yang seperti itu membuat kita sebagai karyawan itu merasa tidak jenuh dan lebih semangat dalam meningkatkan kinerja.”¹³⁸

Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah

BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Menurut saya perubahan manajer salah satunya yaitu inovasi-inovasi marketing, selain itu beliau juga memberikan kesempatan kepada kami untuk mengadakan kegiatan-kegiatan baru yang berkaitan dengan kinerja karyawan.”¹³⁹

2. Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbande handler*): peran manajer yang bertanggung jawab terhadap organisasi apabila organisasinya terancam bahaya.

Adapun peranan sebagai *disturbande handler* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer selalu bertanggung jawab dalam mengatasi gangguan yang ada dalam organisasi. Jika terjadi masalah dalam Kopsyah BMT Sahara maka yang manajer lakukan yaitu dengan menganalisis masalah tersebut menggunakan analisis SWOT kemudian menemukan upaya-upaya untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan hal seperti ini maka Kopsyah BMT Sahara akan terbebas dari gangguan

¹³⁸ Wawancara dengan Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹³⁹ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

yang mengancam organisasi dan dapat meningkatkan kinerja. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Saya pasti akan bertanggung jawab penuh pada lembaga jika terjadi masalah ataupun gangguan yang mengancam lembaga ini. Apabila terjadi permasalahan yang dapat mengganggu lembaga maka akan saya selesaikan dengan cara mengetahui dulu seperti apa masalahnya, lalu menganalisisnya menggunakan analisis SWOT, setelah menemukan bagaimana masalah itu terjadi kemudian mencari upaya-upaya untuk menyelesaikannya. Dengan melakukan hal tersebut InsyaAllah lembaga akan terbebas dari masalah ataupun gangguan yang mengancam, sehingga bisa menghasilkan pekerjaan yang maksimal.”¹⁴⁰

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara:

“Ketika terjadi gangguan atau permasalahan dalam lembaga, beliau selalu bertanggung jawab penuh dan mencoba untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Apabila terjadi masalah beliau melihat dulu permasalahannya itu seperti apa, lalu mengkomunikasikan dengan para karyawan bila memang diperlukan, selanjutnya kita bersama pimpinan mendiskusikan jalan keluar untuk menangani masalah tersebut, dengan hal ini maka kinerja akan maksimal.”¹⁴¹

Hal ini juga dijelaskan oleh Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir di Kopsyah BMT Sahara:

“Bapak manajer selalu bertanggung jawab ketika terjadi permasalahan dalam lembaga ini, ketika ada kesulitan beliau mencari jalan keluarnya, ketika terjadi tantanganpun beliau mampu melewati itu semua.”¹⁴²

¹⁴⁰ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁴¹ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁴² Wawancara dengan Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Beliau mampu mengatasi segala macam kesulitan dan tantangan yang terjadi di lembaga ini, apabila terjadi permasalahan pada lembaga beliau juga mengajak kami untuk berdiskusi mencari jalan keluarnya, sehingga itu bisa meningkatkan kinerja kita”¹⁴³

3. Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*): manajer memutuskan kemana sumber dana berupa uang, waktu, pembekalan, tenaga kerja dan reputasi akan didistribusikan ke bagian-bagian organisasinya.

Adapun peranan sebagai *resource allocator* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer mendistribusikan beberapa sumber dana tersebut secara positif dan efisien. Manajer menempatkan sumber dana berupa tenaga kerja sesuai dengan kemampuan kerja setiap karyawannya, penyaluran sumber dana berupa uang juga disalurkan kepada pembiayaan yang produktif sehingga bisa efektif dan efisien. Sehingga karyawan kompeten dibidangnya yang dapat meningkatkan kinerja. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Sumber dana berupa uang, waktu, tenaga kerja dan yang lainnya itu akan saya distribusikan sesuai dengan bagian-

¹⁴³ Wawancara dengan Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

bagiannya, ketika saya menempatkan karyawanpun harus sesuai keahlian dan kemampuannya, sumber dana berupa waktu harus dapat kita manfaatkan dan dibagi sesuai porsinya masing-masing, selain itu sumber dana berupa uang juga harus dikelola sebaik mungkin agar uang tersebut dapat disalurkan ke hal-hal yang positif. Menurut saya dari semua sumber dana tersebut, sumber dana berupa tenaga kerja (karyawan) adalah yang paling penting, karena ketika sumber daya manusia itu sudah baik, maka hal-hal yang lain itu InsyaAllah bisa diciptakan, terutama pada sebuah lembaga keuangan syariah, dibutuhkan sumber daya manusia yang benar-benar jujur dalam mengelola keuangan, misalnya saja sumber daya modal atau uang, sumber dana berupa uang itu penting, tapi lebih penting lagi sumber dana tenaga kerja, buat apa ada modal besar tapi yang mengelola SDM yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab, itu malah akan menjadi salah, modal kecilpun kalau dikelola dengan baik maka yang kecil itu bisa menjadi besar dan seterusnya, dengan menempatkan sumber dana yang efektif maka kinerja juga akan meningkat dengan efektif.”¹⁴⁴

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara:

“Menurut saya beliau sudah sesuai dalam menentukan pekerjaan yang akan dibagi dan dikoordinasikan kepada karyawan yang tentunya sesuai keahlian karyawan masing-masing, selain itu beliau juga bertanggung jawab untuk memutuskan siapa dan yang mendapat apa dalam lembaga ini, hal ini tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.”¹⁴⁵

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* Kopsyah BMT Sahara:

“Beliau sudah tau mengendalikan lembaga ini lewat pembagian sumber dana yang dimiliki, seperti penempatan karyawan

¹⁴⁴ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁴⁵ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

menurut saya sudah tepat dan sesuai beban kerja tiap bidang, dalam sumber dana berupa uang juga sudah didistribusikan kepada pembiayaan yang produktif, dengan menempatkan sumber dana tepat maka karyawan akan lebih gampang dalam meningkatkan kinerja.”¹⁴⁶

Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan Kopsyah BMT

Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Menurut saya bapak manjer sudah sesuai dalam menempatkan posisi karyawannya, dalam mendistribusikan sumber dana pada lembaga ini juga sudah tepat sasaran, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.”¹⁴⁷

4. Peranan sebagai *negosiator*: manajer aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi baik dari pihak luar organisasi ataupun para individu di dalam organisasi, dan pengambilan keputusan dilakukan oleh manajer.

Adapun peranan sebagai *negosiator* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer ikut aktif diskusi dalam rapat anggota tahunan yang diadakan lembaga, sehingga dengan melakukan peran tersebut manajer dapat mengambil keputusan yang terbaik sehingga kinerja yang dihasilkan juga maksimal. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Tentu saya ikut berdiskusi ketika rapat anggota tahunan, terkadang juga saya meminta karyawan untuk aktif berpartisipasi dalam rapat kerja, sebagai pimpinan saya akan

¹⁴⁶ Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku Karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di Kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁴⁷ Wawancara dengan Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di Kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

membicarakan segala hal yang diagendakan dalam rapat anggota tahunan, ketika terjadi permasalahan mengenai kinerja karyawan ya akan saya diskusikan dengan mereka agar saya dapat membuat keputusan yang tepat, sehingga kinerja yang dihasilkan juga tepat dan maksimal.”¹⁴⁸

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara:

“Beliau ikut berdiskusi ketika diadakan rapat anggota tahunan bersama para pengurus dan dewan pengawas, beliau juga menyarankan kepada kami untuk ikut berpartisipasi dalam rapat agar kita bisa berperan aktif dalam diskusi, sehingga dengan kita aktif berdiskusi maka kita dapat meningkatkan kinerja kita.”¹⁴⁹

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara:

“Menurut saya beliau selalu berpartisipasi dalam rapat anggota tahunan maupun kegiatan-kegiatan bersama kami, dan juga kami selalu diajak berdiskusi ketika terjadi permasalahan kinerja, sehingga dengan diskusi akan memecahkan permasalahan mengenai kinerja.”¹⁵⁰

Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Bapak manajer ikut berdiskusi dan berpartisipasi dalam rapat anggota tahunan yang diadakan lembaga, terkadang beliau juga mengikutsertakan kami dalam berdiskusi, hal tersebut bisa beliau lakukan agar kita dapat meningkatkan kinerja kita.”¹⁵¹

¹⁴⁸ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁴⁹ Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁵⁰ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁵¹ Wawancara dengan Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Peran *Decisional Role* yang dijalankan manajer Kopsyah BMT

Sahara selama ini sudah cukup baik dalam meningkatkan kinerja karyawannya, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Nyadin selaku Dewan Pengawas Manajemen Kopsyah BMT Sahara:

“Kalau peran manajer sebagai pembuat keputusan di Kopsyah BMT Sahara selama ini cukup baik, walaupun nanti ada yang belum maksimal dalam melakukan perannya maka kita akan perbaiki lagi agar lebih maksimal, sehingga ketika manajer menjalankan peran-peran tersebut secara maksimal maka akan lebih meningkatkan kinerja karyawan.”¹⁵²

Melihat dari uraian diatas maka dapat dijelaskan bahwa ada sepuluh peranan yang dilakukan manajer Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawannya yaitu pertama peranan sebagai *figurehead*, kedua peranan sebagai pemimpin, ketiga peranan sebagai pejabat perantara, keempat peranan sebagai monitor, kelima peranan sebagai *disseminator*, keenam peranan sebagai juru bicara, ketujuh peranan sebagai *entrepreneur*, kedelapan peranan sebagai pengahalau gangguan, kesembilan peranan sebagai pembagi sumber, dan yang terakhir ke sepuluh peranan sebagai negosiator. Dengan menjalankan peran-peran tersebut maka manajer akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya dan Kopsyah BMT Sahara akan mencapai visi misi yang diinginkan.

¹⁵² Wawancara dengan Bapak Nyadin selaku Dewan Pengawas Manajemen di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 17 Mei 2018 di PINBUK Tulungagung

2. Kendala Manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Adapun kendala yang dihadapi manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu kendala internal (kendala dari dalam manajer) dan kendala eksternal (kendala dari luar manajer).

a. Kendala Internal

Ada berbagai kendala internal yang dihadapi manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu sebagai berikut:

1) Kurangnya sikap disiplin

Kurangnya sikap disiplin dari manajer yang terkadang datang terlambat dari jam masuk kantor, selain itu tidak setiap hari manajer berada di kantor, hal seperti itu yang menjadi kendala internal manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Kalau kendala internal dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan itu kurangnya disiplin waktu, ada beberapa hal yang membuat saya terkadang terlambat masuk kantor, sehingga itu membuat pekerjaan saya tertunda yang akan menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja, selain itu tidak setiap hari saya berada di kantor, terkadang ada acara diluar kota yang memang mewajibkan saya untuk ikut, hal

seperti itu menjadi kendala saya dalam meningkatkan kinerja.”¹⁵³

Hal ini juga dijelaskan oleh Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara:

“Terkadang beliau datang terlambat dari jam kantor ya mungkin karena ada sesuatu hal, tetapi beliau selalu menjelaskan kenapa bisa terlambat, kurangnya disiplin tersebut bisa membuat pekerjaan tertunda yang akan berakibat terhadap kinerja organisasi.”¹⁵⁴

Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Beliau tidak setiap hari berada di kantor mbak, ada acara yang membuat beliau berada diluar kota, jadi ketika ada anggota yang mengajukan pembiayaan tidak langsung acc karena harus menunggu persetujuan dari beliau, terkadang hal itu yang menjadi kendala untuk menyelesaikan pekerjaan saat itu juga.”¹⁵⁵

2) Kurangnya kemampuan berinovasi

Kendala internal lainnya yang dihadapi manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu kurangnya kemampuan dan keterampilan manajer dalam berinovasi untuk memunculkan ide-ide baru di dalam lembaga, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

¹⁵³ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁵⁴ Wawancara dengan Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁵⁵ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

“Kendala internal yang lainnya itu terkadang saya kurang berani mengembangkan kemampuan saya, memang kalau untuk berinovasi memunculkan ide atau kegiatan baru itu saya masih kurang, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan saya masih melakukan kegiatan-kegiatan yang standar, belum ada inovasi baru lagi, hal itu menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja, untuk itu saya berusaha semaksimal mungkin untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dapat mengembangkan kemampuan saya, agar kendala saya dalam meningkatkan kinerja itu bisa teratasi.”¹⁵⁶

Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Kalau untuk kemampuan manajer, sebenarnya kemampuan beliau dalam memimpin lembaga itu sudah cukup bagus, namun dalam upaya meningkatkan kinerja, beliau kurang mengembangkan kemampuan berinovasi, kalau manajer kemampuan inovasinya kurang, maka upaya untuk meningkatkan kinerja juga belum bisa maksimal.”¹⁵⁷

Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Kemampuan manajer dalam berinovasi memang kurang, belum ada inovasi baru lagi dalam upaya meningkatkan kinerja, untuk meningkatkan kinerja karyawan masih dengan kegiatan-kegiatan yang standar dan belum terlalu efektif, kurangnya kemampuan inovasi dari manajer ini dapat menjadi kendala dalam peningkatan kinerja.”¹⁵⁸

¹⁵⁶ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁵⁷ Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁵⁸ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

b) Kendala Eksternal

Ada berbagai kendala internal yang dihadapi manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu sebagai berikut:

1) Kurangnya motivasi dari karyawan

Ketika motivasi sudah diberikan manajer semaksimal mungkin tetapi individu karyawan kurang termotivasi maka bisa menjadi kendala dalam upaya meningkatkan kinerja. Karena motivasi dari individu merupakan penggerak untuk dapat melakukan pekerjaan yang maksimal, seperti yang dijelaskan Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Kalau kendala eksternal yang saya hadapi itu pertama kurangnya motivasi dari karyawan, terkadang karyawan kurang semangat dalam bekerja, terkadang mereka juga jenuh, ketika saya sudah memberikan motivasi semaksimal mungkin, tetapi kalau karyawan kurang termotivasi untuk bekerja maka itu bisa menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja.”¹⁵⁹

Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Terkadang diri saya sendiri itu kurang termotivasi, setiap individu kan tentunya punya motivasi masing-masing dalam bekerja, walaupun manajer sudah memberikan motivasi

¹⁵⁹ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

tetapi terkadang saya masih kurang termotivasi, itu yang bisa menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja.”¹⁶⁰

Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan di Kopsyah BMT

Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Motivasi dari individu karyawan tentunya menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja, karena apabila tidak adanya motivasi dari individu maka karyawan kurang semangat dalam bekerja, motivasi dari individu karyawan dan motivasi pimpinan harus seimbang agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.”¹⁶¹

2) Kepercayaan anggota yang belum maksimal

Kepercayaan anggota yang belum maksimal akan membuat kinerja karyawan menurun, jika kinerja menurun maka BMT tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan, karena berkembangnya sebuah BMT juga didukung oleh anggota yang memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada BMT untuk mengelola uangnya, seperti yang dijelaskan Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Menurut saya kepercayaan anggota yang belum maksimal itu bisa menjadi kendala kinerja, apabila anggota masih meragukan hasil kerja dari lembaga ini maka itu akan menghambat pekerjaan kita, dan bisa menurunkan kinerja, terutama kita bekerja pada lembaga keuangan yang berprinsip syariah, maka kepercayaan yang penuh dari anggota sangat dibutuhkan lembaga untuk menghasilkan kinerja maksimal yang membuat seluruh anggota yakin dan percaya pada lembaga kita.”¹⁶²

¹⁶⁰ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁶¹ Wawancara dengan Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁶² Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir di Kopsyah BMT

Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Tentu kepercayaan anggota yang belum maksimal bisa menjadi kendala kinerja, kita tidak bisa bekerja secara maksimal apabila anggota masih merasa ragu terhadap lembaga ini.”¹⁶³

Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah

BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Kepercayaan yang belum maksimal dari anggota tentu bisa menjadi kendala kinerja mbak, kita bekerja pada lembaga keuangan seperti BMT ini harus benar-benar amanah dalam menjalankan pekerjaan agar anggota itu memberikan kepercayaan penuh kepada kita, sehingga dengan kepercayaan penuh dapat menghasilkan kinerja yang terus meningkat.”¹⁶⁴

3) Kompetitor sesama lembaga keuangan

Kendala eksternal yang lainnya adalah kompetitor sesama lembaga keuangan, semakin banyak lembaga keuangan yang bermunculan dan semakin kompetitifnya persaingan saat ini menuntut BMT untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam memenuhi kebutuhan akan pelayanan yang bermutu tinggi. Sehingga, BMT dapat bersaing dengan lembaga lainnya, seperti yang dijelaskan Bapak Mustofa sebagai berikut:

¹⁶³ Wawancara dengan Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁶⁴ Wawancara dengan Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

“Kendala eksternal yang lainnya adalah kompetitor sesama lembaga keuangan, persaingan yang semakin banyak pada lembaga keuangan membuat kita khawatir akan menurunnya minat masyarakat terhadap lembaga ini, oleh karena itu kita dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam memenuhi kebutuhan akan pelayanan yang bermutu tinggi, Kinerja karyawan kan bisa diartikan sebagai perilaku karyawan yang merupakan hasil dari evaluasi efektivitas kerja individu. Sehingga keberhasilan maupun kegagalan sebuah lembaga tergantung pada kinerja individu dalam sebuah lembaga.”¹⁶⁵

Bapak Ivan selaku karyawan bagian administrasi di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Persaingan antar lembaga menurut saya juga bisa menjadi kendala dalam meningkatkan kinerja, karena dengan semakin banyaknya lembaga keuangan yang bermunculan bisa membuat masyarakat pindah ke lembaga lain yang lebih bagus kinerjanya, oleh karena itu kita harus meningkatkan kinerja kita agar masyarakat tetap yakin untuk menjadi anggota di lembaga ini.”¹⁶⁶

Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan di Kopsyah BMT Sahara menjelaskan sebagai berikut:

“Kompetitor sesama lembaga bisa menjadi kendala kinerja, karena persaingan yang ketat sesama lembaga keuangan itulah yang menuntut kita untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan sesuai dengan tujuan sebuah organisasi.”¹⁶⁷

¹⁶⁵ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁶⁶ Wawancara dengan Bapak Ivan selaku karyawan bagian administrasi di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁶⁷ Wawancara dengan Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

2. Solusi Manajer Untuk Mengatasi Kendala Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung.

Adapun solusi manajer untuk mengatasi kendala internal (kendala dari dalam manajer) dan kendala eksternal (kendala dari luar manajer) yaitu sebagai berikut:

a. Solusi untuk mengatasi kendala internal

1) Membuat peraturan kedisiplinan

Dengan membuat peraturan kedisiplinan maka akan ada hukuman yang bersifat positif. Apabila manajer banyak melanggar sikap kedisiplinan dengan waktu yang tercantum dalam peraturan, maka akan mendapat hukuman positif berupa sodaqoh dan target pembiayaan. Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Solusi untuk mengatasi kendala yang berupa kurangnya kedisiplinan yaitu dengan membuat peraturan kedisiplinan tertulis, sehingga ada hukuman positif misalnya seperti denda berupa sodaqoh uang, yang nanti denda tersebut bisa dikumpulkan dan disalurkan untuk orang yang tidak mampu, jadi apabila banyak melanggar kedisiplinan dalam waktu yang sudah ditentukan diperaturan maka akan banyak juga uang yang disodaqohkan, selain itu juga bisa hukuman positif berupa target dalam pembiayaan, misalnya apabila saya banyak melanggar peraturan kedisiplinan dalam waktu satu bulan maka akan ada target pembiayaan yang harus saya gulirkan, dengan peraturan kedisiplinan dan hukuman positif

tersebut insyaAllah akan meningkatkan kinerja saya dan juga karyawan.”¹⁶⁸

Hal ini juga dikemukakan oleh Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* sebagai berikut:

“Kalau solusi berupa membuat peraturan mengenai kedisiplinan ya saya setuju saja, dengan begitu kan semua menjadi lebih disiplin, tidak hanya manajer tetapi semua karyawan yang kurang berdisiplin, dengan disiplin maka kinerja juga akan meningkat.”¹⁶⁹

Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan menjelaskan sebagai berikut:

“Menurut saya ya bagus ketika ada peraturan mengenai kedisiplinan, hukumannya juga ke hal-hal positif yang akan meningkatkan kinerja karyawan.”¹⁷⁰

2) Mengikuti pendidikan dan pelatihan

Dengan pemimpin mengikuti pendidikan dan pelatihan maka akan mengembangkan kemampuan manajer untuk berinovasi Seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Mengikuti pendidikan dan pelatihan juga merupakan salah satu solusi untuk mengatasi kendala kinerja karyawan, saya selalu mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan berinovasi, dengan begitu akan bisa meningkatkan kinerja, karyawanpun juga bisa

¹⁶⁸ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁶⁹ Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁷⁰ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

mengikuti pendidikan dan pelatihan agar kemampuan mereka bisa berkembang dan kinerjanya semakin bagus.”¹⁷¹

Dalam hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Romadhon selaku karyawan bagian *collector* di Kopsyah BMT Sahara sebagai berikut:

“Bapak Manajer selalu mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuannya, selain itu kita karyawannya juga diajak untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut, menurut saya hal tersebut bisa meningkatkan kinerja kita.”¹⁷²

Bapak Ivan selaku karyawan bagian administrasi juga menjelaskan sebagai berikut:

“Beliau selalu mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan berinovasi, dengan hal tersebut maka akan bisa meningkatkan kinerja di lembaga ini, manajer juga menyarankan kepada karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.”¹⁷³

Ada beberapa bidang pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh manajer dan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan dalam upaya meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:¹⁷⁴

- a) Workshop Perikatan dan Akad Pembiayaan Syariah, yang dilaksanakan oleh Mikrofin Indonesia, di Gedung Perpustakaan

¹⁷¹ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁷² Wawancara dengan Bapak Romadhon selaku *collector* di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁷³ Wawancara dengan Bapak Ivan selaku karyawan bagian administrasi di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁷⁴ Laporan RAT (Rapat Anggota Tahunan) tahun buku 2017, hal.14

Bank Indonesia Surabaya, pada tanggal 11 Maret 2017 dan diikuti oleh dua orang yaitu M.Ivan Wahyudi dan Ramadhan.

- b) Pelatihan Monitoring Perkembangan Nilai Bersih (NRB) Bagi Koperasi, yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi UMKM Jawa Timur, di Aula Arya Wiraatmaja Dinkop UMKM Jawa Timur, pada tanggal 19 Maret 2017 dan diikuti satu orang yaitu Mustofa.
- c) Diklat Pengawasan, Akuntansi dan Perkoperasian, yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur, tanggal 19-24 Mei 2017 di UPT Diklat Koperasi UMKM Jawa Timur diikuti satu orang.
- d) Workshop Pengembangan Kerjasama Usaha Koperasi, Jasa Keuangan dengan lembaga keuangan/Perbankan, yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi UMKM Jawa Timur, di Graha Pena Surabaya Jawa Timur, pada tanggal 08 September 2017 dan diikuti oleh satu orang yaitu M.Ivan Wahyudi.
- e) Seminar Menuju KSP/USP Koperasi Berkinerja baik, yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur, tanggal 14 September 2017 di UPT Diklat Koperasi UMKM Jawa Timur, diikuti oleh satu orang yaitu Mustofa.
- f) Diklat Optimalisasi Jaringan Usaha Koperasi Jawa Timur, yang dilaksanakan oleh Dekopinwil Jawa Timur, tanggal 28 September 2017 di Gedung Diskopinda Tulungagung, diikuti oleh satu orang yaitu Ramadhan.
- g) Diklat Peningkatan Kapasitas Pengurus, Pengelola dan Pengawas KSP/USP-Koperasi Pola Syariah, yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi UMKM Jawa Timur, di Wisma PKPRI Sidoarjo Jawa Timur, pada tanggal 15-16 Oktober 2017 dan diikuti satu orang yaitu M.Ivan Wahyudi.

b. Solusi untuk mengatasi kendala eksternal

- 1) Memberikan dorongan positif berupa motivasi penghargaan, dan juga bonus

Memberikan dorongan positif berupa motivasi penghargaan, dan juga bonus, selain itu manajer juga memberikan semangat bahwa bekerja itu harus ikhlas karena beribadah kepada Allah SWT dan mengingatkan kepada karyawan bahwa hadirnya lembaga memang

sebagai sarana dakwah ekonomi Islam, seperti yang dikemukakan oleh

Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Memberikan dorongan positif berupa motivasi penghargaan dan juga bonus menjadi salah satu solusi agar karyawan dapat lebih semangat dalam bekerja dan meningkatkan kinerja mereka, selain itu saya juga memberikan semangat bahwa semua yang karyawan kerjakan tidak lepas dari ibadah kepada Allah SWT, dan hadirnya lembaga juga sebagai sarana dakwah ekonomi Islam, jika kita bekerja dengan niat lurus karena Allah SWT maka akan bisa membawa berkah dunia dan akhirat, begitu juga sebaliknya jika kita bekerja tidak dengan niat yang lurus, maka pekerjaan itu tidak mendapat keberkahan, dengan solusi seperti itu akan membuat karyawan semangat untuk bekerja dan lebih meningkatkan kinerja mereka.”¹⁷⁵

Hal ini juga dikemukakan oleh Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan sebagai berikut:

“Bapak manajer memberikan gaji yang sudah tepat dan tidak ditunda-tunda, selain itu bonus yang beliau berikan juga sudah sesuai, dengan memberikan dorongan positif berupa motivasi penghargaan, dan juga bonus maka dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja.”¹⁷⁶

Ibu Erni selaku karyawan bagian kasir juga menjelaskan sebagai berikut:

“Ketika saya kurang semangat dalam bekerja, manajer memberikan semangat bahwa bekerja itu harus ikhlas karena beribadah kepada Allah SWT dan mengingatkan kepada karyawan bahwa hadirnya lembaga memang sebagai sarana dakwah ekonomi Islam, manajer juga mengingatkan ketika kita bekerja dengan niat lurus karena Allah SWT maka akan

¹⁷⁵ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁷⁶ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

bisa membawa berkah dunia dan akhirat, selain itu manajer juga sudah cukup maksimal dalam memberikan bonus dan juga penghargaan.”¹⁷⁷

- 2) Selalu dan terus berupaya meningkatkan kepercayaan anggota dengan meningkatkan kinerja melalui pelayanan maksimal

Selalu dan terus berupaya meningkatkan kepercayaan anggota melalui pelayanan yang maksimal dengan cara jemput anggota baik tabungan-pembiayaan, selain itu lembaga juga mencari informasi yang sesuai dengan permintaan anggota, seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan kepercayaan anggota maka solusinya yaitu dengan selalu dan terus berupaya meningkatkan kepercayaan anggota melalui pelayanan dengan cara jemput anggota baik tabungan-pembiayaan, selain itu lembaga juga mencari informasi yang sesuai dengan permintaan anggota, dengan meningkatkan pelayanan dan mendapat kepercayaan penuh dari anggota maka akan bisa meningkatkan kinerja karyawan.”¹⁷⁸

Hal ini juga dikemukakan oleh Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir sebagai berikut:

“Bapak manajer memberikan pengarahan bahwa kita karyawan harus bisa mendapatkan kepercayaan penuh dari anggota dengan melakukan pelayanan sebaik mungkin dan menunjukkan kinerja yang bagus, apabila anggota sudah memberikan kepercayaan sepenuhnya maka kita juga akan meningkatkan kinerja kita.”¹⁷⁹

¹⁷⁷ Wawancara dengan Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁷⁸ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁷⁹ Wawancara dengan Bapak Saiful selaku karyawan bagian pembiayaan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Ibu Vida selaku karyawan bagian pembukuan juga menjelaskan sebagai berikut:

“Solusi yang beliau berikan untuk mendapatkan kepercayaan penuh dari anggota yaitu dengan cara karyawan jemput anggota baik tabungan-pembiayaan, selain itu lembaga juga mencari informasi yang sesuai dengan permintaan anggota, dengan solusi seperti itu insyaAllah akan mendapat kepercayaan penuh dari anggota maka akan bisa meningkatkan kinerja karyawan.”¹⁸⁰

3) Mengetahui sisi keunggulan dan kelemahan kompetitor dan lembaga kita, kemudian kita bersaing pada layanan yang unggul di lembaga kita. seperti yang dikemukakan oleh Bapak Mustofa sebagai berikut:

“Solusi untuk mengatasi kendala kompetitor sesama lembaga keuangan yaitu kita harus mengetahui sisi keunggulan dan kelemahan kompetitor dan lembaga kita, kemudian kita bersaing pada layanan yang unggul di lembaga kita, kita juga harus mempunyai inovasi marketing agar lembaga kita tetap unggul di masyarakat dan anggota, dengan hal ini maka kinerja kita akan maksimal dan terus meningkat.”¹⁸¹

Hal ini juga dikemukakan oleh Bapak Ivan selaku karyawan bagian administrasi sebagai berikut:

“Ketika ada persaingan sesama lembaga maka kita harus mengetahui sisi keunggulan dan kelemahan pesaing dan juga lembaga kita, unggul dalam hal pelayanan juga kita upayakan, dengan melakukan hal tersebut maka kita dapat

¹⁸⁰ Wawancara dengan Ibu Mamik selaku karyawan bagian kasir di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁸¹ Wawancara dengan Bapak Mustofa selaku manajer di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

terus membenahi kinerja yang kurang dan dapat terus berupaya meningkatkan kinerja.”¹⁸²

Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan juga menjelaskan sebagai berikut:

“Menurut saya dengan mengenal sisi keunggulan dan kelemahan pesaing dan juga lembaga kita, maka kita akan bisa meningkatkan kinerja kita sehingga anggota akan tetap bertahan dengan lembaga kita walaupun banyak bermunculan lembaga keuangan yang sama.”¹⁸³

Kinerja karyawan Kopsyah BMT Sahara selama ini sudah cukup baik dilihat dari pelayanan kepada anggota dari tahun ke tahun yang semakin meningkat, seperti yang dikemukakan oleh Ibu Rini selaku anggota Kopsyah BMT Sahara sebagai berikut:

“Pelayanan yang diberikan lembaga ini semakin bagus, ketika saya mengajukan pembiayaan juga dilayani dengan baik dan ramah oleh karyawan, terkadang karyawan juga datang kerumah untuk mengambil setoran pembiayaan.”¹⁸⁴

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Ganjar selaku anggota Kopsyah BMT Sahara sebagai berikut:

“Kalau dari tahun ketahun pelayanan yang diberikan lembaga ini semakin baik ya mbak, ketika saya mau mengambil tabungan, selalu dituliskan oleh karyawannya, pelayanan yang seperti itu yang membuat saya senang.”¹⁸⁵

¹⁸² Wawancara dengan Bapak Ivan selaku karyawan bagian administrasi di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁸³ Wawancara dengan Ibu Erni selaku karyawan bagian tabungan di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 15 Mei 2018 di kantor Pusat Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁸⁴ Wawancara dengan Ibu Rini selaku Anggota di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

¹⁸⁵ Wawancara dengan Bapak Ganjar selaku Anggota di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 16 Mei 2018 di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Selain pelayanan, laba/SHU dari tahun ke tahun juga semakin meningkat, hal ini juga disampaikan oleh Bapak Nyadin selaku Dewan Pengawas Manajemen Kopsyah BMT Sahara sebagai berikut:

“Kinerja Karyawan Kopsyah BMT Sahara selama ini sudah baik dan semakin membaik dari tahun ke tahun, dilihat dari laba/SHU dari tahun ke tahun yang semakin meningkat, itu artinya manajer selama ini sudah menjalankan perannya dengan baik, dan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawannya cukup berhasil.”¹⁸⁶

Melihat dari uraian diatas solusi yang dilakukan manajer untuk mengatasi kendala dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Kopsyah BMT Sahara yaitu dengan cara menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan, pemberian motivasi berupa bonus dan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi, menerapkan budaya organisasi Islam, dan juga mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan. Solusi tersebut dikatakan cukup berhasil karena kinerja karyawan selama ini semakin meningkat, hal tersebut bisa dilihat dari pelayanan yang diberikan semakin baik, dan laba/SHU dari tahun ke tahun juga semakin meningkat.

¹⁸⁶ Wawancara dengan Bapak Nyadin selaku Dewan Pengawas Manajemen di Kopsyah BMT Sahara, tanggal 17 Mei 2018 di PINBUK Tulungagung

C. Analisis Data

1. Peran Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, ada beberapa peranan yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu dengan melakukan peranan yang berhubungan antar pribadi, peranan yang berhubungan dengan informasi, dan juga peranan dalam pembuatan keputusan.

1. Peranan yang berhubungan Antarpribadi (*Interprsonal Role*),
 - a) Peranan *Figurehead*, Peranan *Figurehead* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer hadir dalam setiap undangan-undangan resmi yang melibatkan beliau dalam mewakili organisasi. Peran manajer Kopsyah BMT Sahara sebagai *Figurehead* telah dijalankan dengan baik dimana untuk meningkatkan kinerja karyawannya, beliau harus memberikan contoh kepada karyawannya untuk menjalankan organisasi dengan sungguh-sungguh. Ketika karyawan menjalankan organisasi dengan sungguh-sungguh maka kinerja mereka juga akan semakin meningkat.
 - b) Peranan *Leader*, Peranan *Leader* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer selalu memberikan motivasi kepada karyawan bahwa bekerja itu harus dengan penuh tanggung jawab dan diniatkan dengan ibadah, selain itu juga memberikan pengarahan yang efektif bagi karyawannya. Dengan

manajer menjalankan peran *leader* yang memberikan memotivasi kepada karyawannya maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karena dengan motivasi dari pimpinan akan menggerakkan bawahannya.

- c) Peranan *Liasion Manager*, Peranan *Liasion Manager* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer selalu menjalin kerjasama dan menjaga komunikasi yang baik, tidak hanya pada lembaga-lembaga diluar organisasi, tetapi juga kepada Anggota maupun calon Anggota Kopsyah BMT Sahara. Dengan manajer menjalankan peran *Liasion* maka akan dapat memberikan informasi kepada para karyawan sehingga informasi yang didapatkan dapat menjadi dukungan karyawan dalam menjalankan tupoksinya untuk meningkatkan kinerja.

2. Peranan yang berhubungan dengan Informasi (*Informational Role*),

- a) Peranan sebagai monitor, Peranan sebagai monitor yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara manajer menerima informasi dari berbagai sumber baik dari karyawan ataupun luar organisasi, manajer juga langsung ke lapangan untuk memastikan kebenaran informasi tersebut. Dengan manajer menjalankan peran tersebut maka manajer akan mengetahui langsung informasi tersebut yang akan bermanfaat untuk kinerja karyawannya.

- b) Peranan sebagai *disseminator*, Peranan sebagai *disseminator* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara manajer memberikan dan menyampaikan informasi yang berguna bagi lembaga untuk disampaikan kepada karyawannya. Tidak semua informasi yang manajer dapatkan selalu disampaikan kepada karyawan. Dengan manajer menjalankan peran tersebut maka akan bermanfaat untuk karyawan meningkatkan kinerjanya.
 - c) Peranan sebagai *spokesman*, Peranan sebagai *spokesman* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara manajer menyampaikan ke lembaga lain ataupun ke masyarakat mengenai Kopsyah BMT Sahara. Terkadang manajer juga berperan langsung menyampaikan produk-produk Kopsyah BMT Sahara kepada calon anggota. Dengan manajer menjalankan peran tersebut maka dapat diketahui bagaimana kinerja karyawan dalam lembaga sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Peranan membuat Keputusan (*Decisional Role*)
- a) Peranan sebagai *entrepreneur*, Peranan sebagai *entrepreneur* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara manajer menciptakan ide-ide pembaruan kerja berupa mengadakan kegiatan rapat tidak selalu dalam

kantor, bisa ditempat makan atau tempat nyaman yang lainnya. Hal ini dilakukan agar para karyawan tidak jenuh dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya dalam Kopsyah BMT Sahara. Dengan inovasi lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan maka dapat meningkatkan kinerja mereka.

- b) Peranan sebagai *disturbande handler*, Peranan sebagai *disturbande handler* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer selalu bertanggung jawab dalam mengatasi gangguan yang ada dalam organisasi. Jika terjadi masalah dalam Kopsyah BMT Sahara maka yang manajer lakukan yaitu dengan menganalisis masalah tersebut menggunakan analisis SWOT kemudian menemukan solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan hal seperti ini maka Kopsyah BMT Sahara akan terbebas dari gangguan yang mengancam organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya dibutuhkan peran pemimpin yang bisa bertugas untuk mengamankan jalannya kegiatan lembaga dan menjaga kekondusifan dalam suatu lembaga seperti yang dilakukan Manajer di Kopsyah BMT Sahara.

- c) Peranan sebagai *resource allocator*, Peranan sebagai *resource allocator* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer mendistribusikan beberapa sumber dana tersebut secara positif dan efisien. Manajer

menempatkan sumber dana berupa tenaga kerja sesuai dengan kemampuan kerja setiap karyawannya, penyaluran sumber dana berupa uang juga disalurkan kepada pembiayaan yang produktif sehingga bisa efektif. Dengan peran manajer yang menempatkan sumber dana secara positif dan efisien maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

- d) Peranan sebagai *negosiator*, Peranan sebagai *negosiator* yang dilakukan manajer di Kopsyah BMT Sahara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu manajer ikut aktif diskusi dalam rapat anggota tahunan yang diadakan lembaga. Dengan menjalankan peran tersebut maka manajer berpartisipasi langsung dengan kegiatan negosiasi yang akan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam hal ini dapat dijelaskan secara singkat bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan beberapa peran manajer yang harus dilaksanakan sebagaimana mestinya. Pertama Peranan *Interpersonal Role* (peran yang berhubungan antar pribadi) yang terdiri dari peranan sebagai *figurehead*, peranan sebagai pemimpin, dan peranan sebagai pejabat perantara. Peranan *Interpersonal Role* sudah dilaksanakan semaksimal mungkin oleh manajer Kopsyah BMT Sahara dengan berbagai cara. Kedua Peranan *Informational Role* (peran yang berhubungan dengan Informasi) yang terdiri dari peranan sebagai monitor, peranan sebagai disseminator, dan peranan sebagai juru bicara. Peranan *Informational Role* juga sudah

dijalankan dengan baik, dengan manajer menjalankan peran tersebut maka akan memberikan manfaat untuk karyawan meningkatkan kinerja mereka. Ketiga Peranan sebagai *Decisional Role* (peran pembuat keputusan) yang terdiri dari peranan sebagai *entrepreneur*, peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*), dan peranan sebagai *negosiator*. Peranan sebagai *Decisional Role* juga sudah dilaksanakan cukup baik, dengan manajer menjalankan peran pembuat keputusan maka kinerja karyawan dapat meningkat.

2. Kendala Manajer Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung

Adapun kendala yang dihadapi manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu kendala internal (kendala dari dalam manajer) dan kendala eksternal (kendala dari luar manajer).

a. Kendala Internal

Kendala internal yang dihadapi manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu kurangnya sikap disiplin dari manajer yang terkadang datang terlambat dari jam masuk kantor, selain itu tidak setiap hari manajer berada di kantor, kendala internal yang lainnya yaitu kurangnya

kemampuan dan keterampilan manajer dalam berinovasi untuk memunculkan ide-ide baru di dalam lembaga.

b. Kendala Eksternal

Kendala eksternal yang dihadapi manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung yaitu kurangnya motivasi dari karyawan, ketika motivasi sudah diberikan manajer semaksimal mungkin tetapi karyawan sendiri kurang motivasinya maka itu bisa menjadi kendala dalam upaya meningkatkan kinerja, kepercayaan anggota yang belum maksimal juga menjadi kendala eksternal, kinerja karyawan akan menurun apabila anggota belum secara maksimal percaya kepada lembaga, kendala eksternal yang lainnya adalah kompetitor sesama lembaga keuangan, semakin banyak lembaga keuangan yang bermunculan dan semakin kompetitifnya persaingan saat ini menuntut BMT untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam memenuhi kebutuhan akan pelayanan yang bermutu tinggi. Sehingga BMT dapat bersaing dengan lembaga lainnya.

3. Solusi Manajer Untuk Mengatasi Kendala Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Kopsyah BMT Sahara Tulungagung.

Adapun solusi manajer untuk mengatasi kendala internal (kendala dari dalam manajer) dan kendala eksternal (kendala dari luar manajer) yaitu sebagai berikut:

a. Solusi untuk mengatasi kendala internal

Solusi manajer untuk mengatasi kendala dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan membuat peraturan kedisiplinan tertulis, sehingga ada hukuman yang bersifat positif jika memang manajer banyak melanggar sikap kedisiplinan dalam waktu yang tercantum dalam peraturan, adapun solusi yang dilakukan manajer untuk mengatasi kendala yang berupa kurangnya kemampuan berinovasi adalah dengan pemimpin mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan berinovasi. Dengan melakukan solusi-solusi tersebut maka akan bisa meningkatkan kinerja karyawan.

b. Solusi untuk mengatasi kendala eksternal

Solusi untuk mengatasi kendala eksternal dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang berupa kurangnya motivasi yaitu memberikan dorongan positif berupa motivasi penghargaan, dan juga bonus, selain itu manajer juga memberikan semangat bahwa bekerja itu harus ikhlas karena beribadah kepada Allah SWT dan mengingatkan

kepada karyawan bahwa hadirnya lembaga memang sebagai sarana dakwah ekonomi Islam, adapun solusi yang dilakukan manajer untuk mengatasi kendala berupa kepercayaan anggota yang belum maksimal yaitu dengan selalu dan terus berupaya meningkatkan kepercayaan anggota melalui pelayanan dengan cara jemput anggota baik tabungan-pembiayaan, selain itu lembaga juga mencari informasi yang sesuai dengan permintaan anggota, solusi yang lainnya juga mengenal sisi keunggulan dan kelemahan kompetitor dan lembaga kita, kemudian kita bersaing pada layanan yang unggul di lembaga kita. Dengan beberapa solusi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.