

BAB V

PEMBAHASAN

A. Kinerja Karyawan dalam Melayani Anggota Pembiayaan pada BMT Pahlawan Tulungagung

Pelayanan adalah kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya dan pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan.¹⁵⁷ Pelayanan merupakan suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar karyawan dengan nasabah secara fisik dan harus menyediakan kepuasan bagi nasabah. Pelayanan sangat erat kaitannya dengan karyawan, karena salah satu tanggung jawab seorang karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah yang datang ke BMT Pahlawan Tulungagung. Pelayanan timbul dari adanya kewajiban seorang karyawan baik dalam melayani anggota pembiayaan dan pelayanan yang lainnya.

Pelayanan memiliki peran penting dalam kehidupan seseorang nasabah dikarenakan tidak semua karyawan dalam melayani nasabah memiliki pelayanan yang cukup baik, oleh karena itu seseorang karyawan harus memiliki kewajiban untuk melayani nasabah yang datang. Seperti halnya di BMT Pahlawan Tulungagung tidak mungkin bisa berjalan tanpa adanya

¹⁵⁷ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran di Indonesia: analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian...*, Hal. 53

pelayanan yang diberikan oleh seorang karyawan, sebab bagaimanapun pelayanan yang diberikan oleh seorang karyawan adalah tumpuan suatu organisasi atau instansi dalam mencapai tujuan.

Pada umumnya di BMT Pahlawan Tulungagung mengharapkan agar pelayanan yang diberikan oleh seorang karyawan memperoleh hasil yang memuaskan dalam pekerjaannya. Agar pelayanan yang diberikan oleh seorang karyawan yang sebagaimana diharapkan oleh seorang manajer atau atasan maka sangat diperlukan usaha yang tepat untuk memberdayakan pada pelayanan tersebut, dengan adanya pelayanan yang tinggi diharapkan dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dalam melakukan pelayanan di BMT Pahlawan Tulungagung.

Dalam produk pembiayaan pada BMT Pahlawan Tulungagung yang digunakan adalah sistem BBA, Murabahah, dan Qurdhul Hasan dengan sistem pembayaran cicilan dalam jangka panjang, dimana produk tersebut mengakomodir kebutuhan pembiayaan bagi para nasabah untuk modal kerja yang mereka jalankan atau kerjakan.

Dari Data jumlah Perkembangan Anggota Pembiayaan yang sudah dipaparkan pada halaman sebelumnya. Yang menguraikan tentang perkembangan anggota pada tahun 2015 sampai dengan 2017 yang menggunakan produk pembiayaan sebagai berikut:

| No | Produk Pembiayaan | 2015 | 2016 | 2017 |
|----|-------------------|------|------|------|
| 1 | BBA | 774 | 520 | 620 |
| 2 | Murabahah | 601 | 471 | 503 |
| 3 | Qurdhul Hasan | 60 | 52 | 53 |

Tabel 4.4 jumlah anggota pembiayaan BMT Pahlawan Tulungagung

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa perkembangan anggota pembiayaan dari tahun 2015 sampai dengan 2017 mengalami penurunan disetiap tahunnya. Hal ini menunjukkan dalam penerapan kinerja karyawan yang dilakukan di BMT Pahlawan Tulungagung dikatakan belum bisa berhasil. Walaupun dengan demikian BMT Pahlawan Tulungagung harus meningkatkan pelayanan pada kinerja karyawan agar nasabah pembiayaan bisa terus bertambah dan percaya dengan pelayanan yang dilakukan oleh karyawan BMT Pahlawan Tulungagung.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mencapai tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁵⁸ Kinerja karyawan merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu yang sangat penting. Karena hal ini dapat digunakan untuk mengevaluasi. Untuk mengukur kinerja karyawan di BMT Pahlawan

¹⁵⁸ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama), hal. 9

Tulungagung menggunakan lima indikator (*kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian*), yaitu:

a. Kualitas

Di dalam pelayanan, kualitas merupakan unsur yang paling penting, karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang melayani produk pembiayaan. Menurut Mangkunegara kualitas yaitu seberapa baik seseorang karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya ia kerjakan dan bisa diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan hasil kerja.¹⁵⁹ Kualitas yang ditawarkan di BMT Pahlawan Tulungagung adalah kualitas seberapa baik pelayanan pada saat seorang karyawan sedang melayani nasabah. menurut Yunita menyebutkan kinerja karyawan bisa meningkatkan kualitas pelayanan.¹⁶⁰ Dalam kualitas pelayanan yang di tawarkan di BMT Pahlawan Tulungagung ini menjadi penting karena akan berdampak langsung pada citra BMT Pahlawan Tulungagung. Azwar menyebutkan bahwa kualitas pelayanan menunjuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan setiap nasabah.¹⁶¹

¹⁵⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung:Penerbit Rosdakarya, 2000), hal. 75

¹⁶⁰ Hevi Prima Yunita, "*Analisis Strategi Pengembangan.....*", diakses 22 Mei 2018

¹⁶¹ Azrul Azwar, *Menuju Pelayanan Kesehatan Yang Lebih Bermutu*, (Jakarta, Yayasan Penerbitan Ikatan Dokter Indonesia, 1996), hal. 37

b. Kuantitas

Kuantitas kerja dapat diukur seberapa lama seseorang karyawan dalam bekerja dalam satu harinya dan kuantitas biasanya digunakan dalam menyatakan jumlah dan jumlah kerja yang dihasilkan oleh seseorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja seorang karyawan dalam bekerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Robbins menyebutkan kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.¹⁶² Dalam penelitian ini kuantitas yang dimaksud adalah kuantitas dalam bekerja. Brotoharsojo menegaskan bahwa kuantitas adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka.¹⁶³ Untuk kuantitas dalam bekerja di BMT merasa cukup kompetitif.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat aktivitas yang diselesaikan di awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia

¹⁶² Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, PT Indeks*, (Jakarta: 2006, Kelompok Gramedia)

¹⁶³ Wungu & Brotoharjo, *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*, (Jakarta, Raja Grafindo Pustaka, 2003), hal. 56

untuk aktivitas lainnya.¹⁶⁴ Dalam dunia pekerjaan sering kali mendengar waktu lebih penting dari pada uang. Produktivitas karyawan sangat erat hubungannya dengan manajemen waktu kerja dari karyawan. Produktivitas karyawan di BMT berkontribusi kepada produktivitas perusahaan dan tentunya meningkatnya profit perusahaan. Meningkatkan produktivitas karyawan tidak cukup dengan terus-menerus mendorong mereka bekerja keras atau bahkan bukan solusi tepat yang bisa menjadi bumerang bagi perusahaan. Bekerja keras, belum tentu bekerja cerdas karena diperlukanya strategi manajemen yang perlu diterapkan.

Di dalam ketepatan waktu pada BMT Pahlawan Tulungagung memiliki cara tersendiri dan tidak sesuai dengan teori yang ada yaitu dalam melaksanakan pekerjaannya harus sesuai dengan jam kerja yaitu mulai pukul 07.00 pagi sampai jam 03.00 sore dan itu yang terjadi disetiap harinya yaitu setiap hari senin sampai hari sabtu.¹⁶⁵ Berbeda dari hasil penelitian yang ditemukan oleh Mirsal, dalam ketepatan waktu yaitu yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien.¹⁶⁶

¹⁶⁴ *Ibid*, Anwar Prabu Mangkunegara, hal....., 75

¹⁶⁵ Hasil wawancara dengan Bapak H. Nyadin selaku manajer di BMT Pahlawan Tulungagung pada 16 Maret 2018

¹⁶⁶ Mirsal, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan.....*, diakses 22 Mei 2018

d. Efektivitas

Seseorang karyawan pada BMT Pahlawan Tulungagung dalam melaksanakan tugasnya harus sesuai dengan SOP (*Standart Operating Procedure*) yaitu merupakan sesuatu yang berkaitan dengan prosedur-prosedur sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang akan dijalankan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar seseorang karyawan mempunyai kepribadian dan karakter yang baik.¹⁶⁷ Efektivitas pada dasarnya menunjukkan pada taraf tercapainya hasil, sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien. Hal ini sesuai dengan teori Siagian yang menyebutkan bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya.¹⁶⁸

e. Kemandirian

Dalam pengertian yang lebih luas, hal itu bisa diartikan bahwa dalam bekerja, ia mampu mengorganisir sendiri pekerjaannya dengan baik sesuai target yang diharapkan tanpa

¹⁶⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Nungky Suryandari selaku cabang kasir bandung BMT Pahlawan Tulungagung pada 20 Maret 2018

¹⁶⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 24

harus diberikan pengarahan secara mendetil oleh atasan. Dengan kata lain, hal tersebut menyangkut masalah kemandirian.

Dalam hubungannya dengan kinerja karyawan, maka Kemandirian dalam bekerja ternyata merupakan hal yang sangat penting. Kemandirian pasti terkait dengan kedewasaan atau tingkat kematangan seseorang karyawan dalam bekerja. Lain halnya dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Sari bahwa pada seseorang karyawan masing-masing punya sikap kemandirian dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang sedang dijalannya dan memiliki posisi sesuai dengan keahliannya masing-masing.¹⁶⁹

B. Kendala-Kendala yang Dihadapi BMT Pahlawan Tulungagung dalam Praktik Kinerja Karyawan dalam Melayani Anggota Pembiayaan

Analisa kinerja karyawan dalam melayani anggota pembiayaan di BMT Pahlawan Tulungagung, memang mengalami beberapa kendala, diantaranya adalah:

- a. Kurangnya sistem kinerja pada seseorang karyawan sesuai dengan prosedur SOP (Standard Operating Procedure).
- b. Masyarakat atau nasabah kadang kurang paham mengenai lembaga keuangan syariah seperti halnya BMT.

¹⁶⁹ Yati Purnama Sri, *Analisis Efektivitas Kinerja Karyawan Pada BMT Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri Cabang Pekanbaru Ditinjau Menurut Ekonomi Islam....*, diakses 22 Mei 2018

- c. Selain itu kurangnya pemahaman terhadap produk–produk pembiayaan yang ada di lembaga keuangan syariah.
- d. Adapun kendala lain yang dimiliki BMT Pahlawan Tulungagung yaitu kurangnya mempunyai indikator kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.

- a) Kualitas

Lemahnya kepemimpinan dan delegasi wewenang manager yaitu kualitas tidak akan berjalan sesuai dengan sasaran yang diinginkan jika manager atau pemimpin memiliki komitmen terhadap keterlibatan semua pihak, rendahnya mutu kualitas kinerja pada seseorang karyawan.

- b) Kuantitas

Rendahannya penguasaan teknologi maju, sehingga harus mendatangkan tenaga ahli, kurangnya jumlah seorang karyawan yang terjun langsung ke lapangan guna untuk memasarkan produk-produk yang ada di BMT Pahlawan Tulungagung.

- c) Ketepatan Waktu

Masih terbatasnya waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang ada, telalu mempunyai sikap yang tergesa-gesa dalam menyelesaikan pekerjaan dengan batas waktu yang ditetapkan.

d) Efektivitas

Ya belum bisa efektif dalam mengejakan atau menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan, Kurang memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya alam disediakan secara gratis oleh alam dan jumlahnya sangat banyak. Banyak sesuatu yang disediakan alam yang dapat langsung dimanfaatkan oleh manusia. Akan tetapi, sebagian besar manusia kurang memanfaatkan sumberdaya yang telah tersedi

e) Kemandirian

Dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan terkadang masih dibantu dengan karyawan lainnya, Kadang-kadang belum bisa menjalankan komitmen kerja dengan baik dan benar, kurang memiliki tanggungjawab dalam hal pekerjaan.

Saat ini di BMT Pahlawan Tulungagung menghadapi banyak tantangan dari lingkungan. Perubahan-perubahan terjadi begitu cepat dan kadang-kadang tidak dapat diduga. Perubahan-perubahan ini antara lain dalam bidang ekonomi, teknologi, dan persaingan. Perubahan ini mengharuskan BMT Pahlawan Tulungagung untuk mengubah semua kebiasaan yang sudah dilakukan selama ini untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Untuk itu diperlukan suatu

pendekatan baru dalam mengevaluasi kinerja karyawan yang dikenal dengan Manajemen Kinerja (*Performance Management*).

BMT Pahlawan Tulungagung pasti mengharapkan agar karyawannya memiliki kinerja yang baik dalam melayani nasabah pembiayaan supaya dapat mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Untuk itu suatu sistem yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan, yang dikenal dengan system penilaian kinerja. Namun demikian system penilaian kinerja yang dimiliki oleh BMT Pahlawan Tulungagung mempunyai banyak kendala, yang kerap kali diragukan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melayani anggota pembiayaan, apalagi kinerja karyawan. Karena saat ini terjadi banyak perubahan di dunia bisnis, BMT Pahlawan Tulungagung perlu merumuskan kembali system untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam melayani anggota pembiayaan agar sesuai dengan kondisi saat ini.

Dengan melihat hasil penelitian pada bab IV dan membandingkan dengan hasil penelitian terdahulu dapat ditarik kesimpulan, bahwa dalam kinerja karyawan dalam melayani anggota pembiayaan pada BMT Pahlawan Tulungagung berhasil memaksimalkan etika 3S (*senyum, sapa, salam*) pada seorang karyawan dalam melayani nasabah. seorang karyawan dalam BMT Pahlawan Tulungagung harus menerapkan sikap 3S (*senyum, sapa, salam*) kepada sertiap nasabah yang dilayaninya agar seorang nasabah merasa dihargai.