

**PERSEPSI SEBAGIAN PEGAWAI BMT TERHADAP FAKTOR-FAKTOR
TQM (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*) DALAM MEMENGARUHI
KINERJA KARYAWAN LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH
(Studi Kasus pada Karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta)**



SKRIPSI

DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS SYARI'AH DAN HUKUM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN SYARAT-SYARAT MEMPEROLEH
GELAR SARJANA STRATA SATU DALAM ILMU EKONOMI ISLAM

Oleh:

RATRI INDAH SULISTYANI
09390071

PEMBIMBING:

1. DR. H. M. FAKHRI HUSEIN, SE., M.Si
2. DR. IBNU MUHDIR, M.Ag

**PROGRAM STUDI KEUANGAN ISLAM
FAKULTAS SYARI'AH DAN HUKUM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
2013**

ABSTRAK

Semakin banyak usaha yang dijalankan dalam lembaga keuangan syariah maka persaingan usaha semakin meningkat. Selain didukung dengan keberagaman produk yang ditawarkan dengan prinsip syariah juga fokus pada intensitas kinerja karyawan. Keberlangsungan lembaga keuangan syariah tidak lepas dari peran serta elemen-elemen di dalamnya. Salah satu alat yang digunakan sebagai tolok ukur peningkatan kinerja karyawan adalah TQM (*Total Quality Management*).

Tujuan penelitian ini untuk mengkaji persepsi sebagian karyawan terhadap faktor-faktor TQM (*Total Quality Management*) dalam peningkatan kinerja karyawan lembaga keuangan syariah. Lembaga keuangan syariah dalam penelitian ini adalah BMT Bumi Mizan Sejahtera. Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan diperoleh melalui observasi, dan data primer (data diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan anggota BMT Bumi Mizan Sejahtera. Metode yang digunakan yaitu metode wawancara. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif.

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan perbaikan mutu belum secara total, baru berfokus pada kerja sama tim yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: TQM, Lembaga Keuangan Syariah



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Saudari Ratri Indah Sulistyani

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Syari'ah dan Hukum
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta.

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi Saudari:

Nama: Ratri Indah Sulistyani

NIM: 09390071

Judul Skripsi: **Persepsi Sebagian Pegawai BMT terhadap Faktor-faktor TQM (*Total Quality Management*) dalam Memengaruhi Kinerja Karyawan Lembaga Keuangan Syariah (Studi Kasus Pada Karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta)**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Syari'ah dan Hukum Program Studi Keuangan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami berharap agar skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Dzuhijjah 1434 H
Oktober 2013 M

Pembimbing I

Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, SE., M.Si
NIP. 19711129 200501 1 003



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Saudari Ratri Indah Sulistyani

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Syari'ah dan Hukum
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta.

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi Saudari:

Nama: Ratri Indah Sulistyani
NIM: 09390071

Judul Skripsi: **Persepsi Sebagian Pegawai BMT terhadap Faktor-faktor TQM (Total Quality Management) dalam Memengaruhi Kinerja Karyawan Lembaga Keuangan Syariah (Studi Kasus Pada Karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta)**

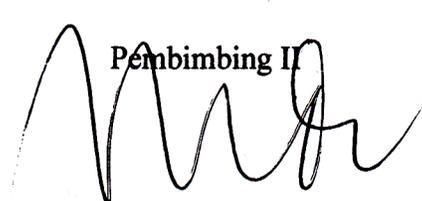
Sudah dapat diajukan kepada Fakultas Syari'ah dan Hukum Program Studi Keuangan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Dzulhijjah 1434 H
Oktober 2013 M

Pembimbing II


Dr. Ibnu Muhdar, M.Ag
NIP. 19641112 199203 1 003

SURAT PERNYATAAN

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama: Ratri Indah Sulistyani

NIM: 09390071

Program Studi: Keuangan Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**Persepsi Sebagian Pegawai BMT terhadap Faktor-faktor TQM (Total Quality Management) dalam Memengaruhi Kinerja Karyawan Lembaga Keuangan Syariah (Studi Kasus pada Karyawan BMT Bumi Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta)**” adalah benar-benar merupakan hasil karya penulis sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam catatan kaki atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggungjawab sepenuhnya ada pada penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi. .

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Dzulhijjah 1434 H
Oktober 2013 M

Penyusun



Ratri Indah Sulistyani
NIM. 09390071



PENGESAHAN SKRIPSI

Nomor: UIN.02/K.KUI-SKR/PP.009/428/2013

Skripsi/ Tugas akhir dengan judul:

Persepsi Sebagian Pegawai BMT terhadap Faktor-faktor TQM (*Total Quality Management*) dalam Memengaruhi Kinerja Karyawan Lembaga Keuangan Syariah (Studi Kasus Pada Karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh,

Nama : Ratri Indah Sulistyani

NIM : 09390071

Telah dimunaqsyahkan pada : 09 Oktober 2013

Nilai Munaqsyah : A/B

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Syari'ah dan Hukum Jurusan/ Program Studi Keuangan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Tim Munaqsyah
Ketua,

Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, SE. M.Si
NIP. 19711129 200501 1 003

Penguji I


Dr. Slamet Haryono, M. Si, Akt
NIP. 19761231 200003 1 005

Penguji II


Dian Nuriyah Solissa, SHI., M.Si
NIP. 19840216 200912 2 004

Yogyakarta, 29 Oktober 2013

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Fakultas Syari'ah dan Hukum

Dekan



Noorhaidi Hasan, M.A., M.Phil., Ph.D.
NIP. 19711207 199503 1 002

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	bā'	b	be
ت	tā'	t	te
ث	ṡā'	ṡ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ḥā'	h	ha (dengan titik di bawah)
خ	khā'	kh	ka dan ha
د	dāl	d	de
ذ	zāl	z	zet (dengan titik di atas)
ر	rā'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	ṡād	ṡ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṡā'	ṡ	te (dengan titik di bawah)
ظ	zā'	z	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fā'	f	ef
ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lām	l	`el
م	mim	m	`em
ن	nun	n	`en
و	wāwū	w	w
ه	hā'	h	ha
ء	hamzah	'	apostrof

ي	yā'	Y	Ye
---	-----	---	----

B. Konsonan Rangkap Karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	ditulis	Muta'addidah
عدة	ditulis	'iddah

C. Ta' Marbutah Di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis h

حكمة	Ditulis	Hikmah
علة	Ditulis	'illah

(ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

2. Bila diikuti dengan kata sandang 'al' serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	Ditulis	Karāmah al-auliya'
----------------	---------	--------------------

3. Bila ta' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t atau h.

زكاة الفطر	Ditulis	Zakāh al-fiṭri
------------	---------	----------------

D. Vokal Pendek

_____	Fathah	ditulis	A
فعل		ditulis	fa'ala
_____	kasrah	ditulis	i
_____		ditulis	żukira
نكر	dammah	ditulis	u
_____		ditulis	yazhabu
يذهب			

E. Vokal Panjang

1	Fathah + alif	ditulis	ā
	جاهلية	ditulis	jāhiliyyah
2	fathah + ya' mati	ditulis	ā
	تنسى	ditulis	tansā
3	kasrah + ya' mati	ditulis	ī
	كريم	ditulis	karīm
4	dammah + wawu mati	ditulis	ū
	فروض	ditulis	furūd

F. Vokal Rangkap

1	fathah + ya' mati	Ditulis	ai
	بينكم	ditulis	bainakum
2	fathah + wawu mati	ditulis	au
	قول	ditulis	qaul

G. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan

Apostrof

انتم	Ditulis	a'antum
أعدت	ditulis	u'iddat
لئن شكرتم	ditulis	La'in syakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf Qomariyyah ditulis dengan menggunakan huruf “l”.

القرآن	ditulis	al-Qur'ān
القياس	ditulis	Al-Qiyās

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf

Syamsiyyah yang mengikutinya, dengan menghilangkan huruf l (el) nya.

السماء	ditulis	as-Samā
الشمس	ditulis	Asy-Syams

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut penulisannya.

ذوي الفروض	ditulis	Ẓawī al-furūd
اهل السنة	ditulis	ahl as-sunnah

MOTTO

Hidup adalah Perjuangan Melalui Usaha dan Do'a
(Penulis)



PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan untuk . . .
Almarhum Drs. Harsono (kakek) dan Almarhum Diro Sukarto (kakek)
Ayah dan Ibu yang memberi semangat untuk terus belajar
Dik Ichsan dan dik Nurina yang selalu membuat hari-hari penuh canda
Budhe Miyati sekeluarga
Serta,
Semua sahabat yang menyayangi dan memberi semangat untuk berkarya

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalāmu' alaikum Warahmatullāhi Wabarakātuh,

Segala puji bagi Allah swt, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita semua. Selanjutnya shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw. Atas pertolongan-Nyalah dan bantuan dari berbagai pihak, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Untuk itu dalam kesempatan ini penyusun mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Musa Asy'ari, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Noorhaidi, MA., M. Phil. Ph. D selaku Dekan Fakultas Syari'ah dan Hukum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ibu Dra. Hj. Widyarini, M.M, selaku Kepala Program Studi Keuangan Islam Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Dr. Muhammad Fakhri Husein, SE., M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Ibnu Muhsin, M.Ag, selaku pembimbing II, dengan penuh kesabaran dan ketulusan selalu memberikan bimbingan, serta semangat agar skripsi ini lekas terselesaikan.
5. Ibu Sunarsih, SE, M.Si, selaku pembimbing akademik yang memberikan bimbingan dan semangat selama masa perkuliahan.
6. Para dosen Prodi Keuangan Islam yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi penyusun.

7. Seluruh staff dan karyawan Tata Usaha Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
8. Bapak Ir. Ahmad Nadir Lanisy selaku Dewan Pengawas BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta, Mbak Lily Nur Indah Sari, S.Psi yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian.
9. Karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian.
10. Teman-teman KKN Girimulyo 6 (Mbak Yas, Iin, Fauzan, Rustam, Lisda, Sukri, Reza, Jay, dan Adit), yang memberi semangat untuk lekas menyelesaikan skripsi ini.
11. Gie, Cesa, Imhe, Habib, Ari, Upik, Dian, Fajar, Cahya, Shinta, Laila, Yefta, Tyo, Dwiky, AKUID, serta KUI angkatan 2009, terima kasih telah menjadikan penulis sebagai bagian dari keluarga.
12. Kawan-kawan di pergerakan (IMM, HMI, PMII, HTI, KeMPeD) yang telah mencurahkan waktu untuk berdiskusi.
13. Dewa, Meiffatul, Atho', David, dan Faksi, dengan tulus ikhlas meminjamkan *laptop* untuk mengerjakan revisi.
14. Mbak Zie dan Mbak Egie, dengan ikhlas meminjamkan sepeda untuk transportasi di kampus, serta memberikan semangat untuk terus sehat.

Semoga Allah SWT memberikan balasan pahala dan nikmat atas bantuan yang selama ini diberikan kepada penyusun, *Âmîn*. Penyusun menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Namun dengan kerendahan hati penyusun

berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang membutuhkan.

Wassalāmu 'alaikum Warahmatullāhi Wabarakātuh,

Yogyakarta, 26 Oktober 2013



Ratri Indah Sulistyani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vii
MOTTO	xi
PERSEMBAHAN	xii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pokok Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Sistematika Pembahasan	12
BAB II LANDASAN TEORI	14
A. Tinjauan Pustaka	14

B. Landasan Teori	17
1. Manajemen	17
2. Manajemen dalam Islam	20
3. <i>Total Quality Management (TQM)</i>	29
a. Memahami konsep TQM	29
b. Transformasi dalam Lembaga keuangan Syariah	33
c. Instrumen TQM	50
4. Kinerja	54
C. Kerangka Konseptual	58
BAB III METODE PENELITIAN	60
A. Jenis dan sifat Penelitian	60
B. Populasi dan sampel	60
C. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	61
D. Definisi Operasional Variabel	62
E. Instrumen Penelitian	65
F. Pendekatan Penelitian	66
G. Teknik Analisis Data	66
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	68
A. Deskripsi BMT Bumi Mizan Sejahtera	68
B. Data Karakteristik Responden	73
C. Analisis Data dan Pembahasan	74
BAB V PENUTUP	87
A. Kesimpulan	87

B. Keterbatasan	87
C. Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	89



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Usia Responden	73
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	73
Tabel 4.3 Masa Kerja Responden	74



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Sistem Manajemen Menurut Fungsi Manajemen	22
Gambar 2.2 Sistem Manajemen Menurut Fungsi Unit Kerja	27
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	59



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I Terjemahan	I
Lampiran II Surat Keterangan Riset dan Penelitian.....	III
Lampiran III Panduan Wawancara Mendalam	IV
Lampiran IV Rekaman Hasil Wawancara	VII
Lampiran V Data Karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera	XXXIII
Lampiran VI Struktur Organisasi BMT Bumi Mizan Sejahtera	XXXIV
Lampiran VII Daftar Riwayat Hidup	XXXV



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan lembaga keuangan syariah seperti asuransi syariah, pasar modal syariah, reksadana syariah, obligasi syariah, leasing syariah, *Baitul Māl wat Tanwil*, pegadaian syariah, dan berbagai bentuk bisnis syariah lainnya, khususnya perbankan syariah mengalami perkembangan yang sangat pesat di Indonesia.¹ Hadirnya lembaga-lembaga keuangan syariah tersebut merupakan fenomena baru dan menarik dalam bisnis keuangan modern. Keberadaannya memiliki peranan penting terhadap perekonomian bangsa, meskipun *market share*-nya belum begitu signifikan di tengah keuangan konvensional, tetapi keberadaannya tidak bisa dianggap sebelah mata.²

Semakin banyak usaha yang dijalankan dalam lembaga keuangan syariah, misalnya bidang perbankan syariah, maka persaingan usaha semakin meningkat. Hal tersebut didukung dengan keberagaman produk yang ditawarkan dengan prinsip syariah. Berbagai produk jasa, misalnya tabungan (*wadī'ah dan/atau muḍarabah*), deposito, pembiayaan rumah, kartu kredit, *mobile banking* dan pembiayaan mobil.

Adanya peningkatan aset perbankan (khususnya perbankan syariah) yang berasal dari dana pihak ketiga dalam beberapa tahun terakhir, menunjukkan keseriusan perbankan dalam memperbaiki manajemen lembaga.

¹ Kwat Ismanto, *Manajemen Syari'ah: Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 1.

² *Ibid.*, hlm. 2.

Sampai akhir tahun 2011, aset perbankan syariah mengalami kenaikan hingga 49 persen dibandingkan aset per akhir tahun 2010. Nilai aset perbankan syariah pada Desember 2010 mencapai Rp 149 triliun.

Nilai aset tersebut terdiri dari aset Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) sebesar Rp 145,5 triliun serta aset Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) sebesar Rp 3,5 triliun. Pada akhir tahun 2010, aset perbankan syariah tercatat mencapai Rp 100,3 triliun yang terdiri dari Rp 79,1 triliun aset BUS, Rp 18,3 aset UUS, dan Rp 2,7 triliun aset BPRS.

Pertumbuhan aset tersebut diikuti naiknya Dana Pihak Ketiga (DPK) di bank syariah yang mencapai 51,7 persen dibandingkan akhir tahun 2010. Total jumlah DPK bank syariah mencapai Rp 118 triliun per Desember 2011. Jumlah ini terdiri dari DPK BUS dan UUS sebesar Rp 115,4 triliun dan BPRS sebesar 2,6 triliun.³

Selain itu, lembaga keuangan syariah tidak hanya ber-ekspektasi pada luar usaha tetapi juga berfokus pada intensitas kinerja karyawan. Hal ini dilakukan agar dapat bersaing tidak hanya pada tingkat lokal, regional, nasional tetapi juga mampu bertahan dalam lingkup internasional. Sebuah lembaga keuangan syariah yang bekerja secara efektif dan efisien dengan peningkatan kualitas pelayanan, menjadi pilihan setiap nasabah. Perbaikan

³Taufik Rachman, "Aset Perbankan Syariah Naik 49 Persen", <http://www.republika.co.id/berita/syariah/keuangan/12/01/23/ly8i2a-aset-perbankan-syariah-naik-48-persen.htm>, akses 20 Maret 2012.

sumber daya manusia yang unggul sangat diperlukan bahkan menjadi prioritas dan tantangan tersendiri bagi manajemen.

Upaya dalam memperbaiki kualitas karyawan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, pendekatan sistem promosi, sistem penilaian kinerja, dan struktur kerja yang memungkinkan karyawan untuk bisa menggunakan potensi yang dimilikinya secara optimal, serta termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁴ Adapun penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat memengaruhi produktivitas dan tendensi pada karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kerja.⁵ Berdasarkan hal tersebut, manajemen dapat diartikan sebagai proses tertentu yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber-sumber daya lainnya.⁶

Pemikiran mengenai manajemen dalam Islam muncul setelah Allah *Ta'āla* menurunkan risalahnya kepada Muhammad *Ṣalāllāhu'alaihi wa sallam*. Pemikiran manajemen dalam Islam bersumber dari nash-nash *al-Qur'ān* dan petunjuk-petunjuk as-Sunnah, serta berasaskan nilai-nilai

⁴Hatane Samuel, "Penerapan Total Quality Management Suatu Evaluasi melalui Karakteristik Kerja (Studi Kasus pada Perusahaan Gula Candi Baru Sidoarjo)," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 5, No. 1, (Maret 2003), hlm. 83.

⁵I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati, "Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT Telkom Divre V Surabaya)," *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 5, No. 1, (Mei 2003), hlm. 19-20.

⁶ Kwat Ismanto, *Manajemen Syari'ah*, hlm. 6.

kemanusiaan yang berkembang di masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan maksud kehadiran Islam di tengah-tengah umat manusia sebagai pembawa rahmat (*raḥmatan lil ‘ālamīn*) bagi semua makhluk di muka bumi.⁷ Sebagaimana firman Allah.⁸

وما أُرسلناك إلا رحمة للعالمين

Islam merupakan ajaran yang *syāmil* (integral), *kāmil* (sempurna), dan *mutākamil* (menyempurnakan) yang diberikan Allah *Ta’āla* sebagai Pencipta alam beserta seluruh isinya kepada manusia yang diangkatnya sebagai *khalīfah* (pemimpin) di bumi, yang berkewajiban untuk memakmurkan baik secara material maupun spiritual dengan landasan *‘aqīdah* dan *syarī’ah* yang masing-masing akan melahirkan peradaban yang lurus dan *akhlāqul karīmah* (perilaku yang mulia). Tugas *khalīfah* di bumi ini adalah untuk mengatur mekanisme kerja/aktivitas yang ada, agar dapat berjalan secara seimbang dan adil yang mengarah pada suatu tatanan masyarakat beserta lingkungannya yang aman, tenteram, dan damai serta penuh barakah dan ampunan dari Allah *Ta’āla*.⁹

Menurut Abdullah, “manajemen syariah adalah manajemen yang tidak bebas nilai, karena manajemen syariah tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia, tetapi juga berorientasi kepada kehidupan di akhirat (nanti

⁷ M.Ma’ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta: CV. Aswaja Pressindo, 2012), hlm. 2.

⁸ Al-Anbiyā’ (21): 107.

⁹ Jamal Lulail Yunus, *Manajemen: Bank Syari’ah Mikro*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hlm. 3.

di sana), yang hanya bisa dipahami dalam sistem kepercayaan agama Islam.¹⁰

Dunia dengan berbagai macam bentuk aktivitasnya memerlukan suatu aturan yang jelas dan terarah, aturan yang berguna sebagai juklak (petunjuk pelaksanaan) dari beragam aktivitas manusia, baik yang bersifat vertikal (hubungan manusia dengan Tuhannya) yang dapat terungkap melalui ritual, seperti *ṣalat*, zakat, puasa, haji, *zikir*, dan lain sebagainya, maupun aktivitas yang bersifat horisontal (hubungan manusia dengan sesamanya atau lingkungan alam lainnya) yang tergambar dalam bentuk hubungan sosial, budaya, politik, pertahanan dan tak kalah pentingnya dalam bentuk *mu'āmalah* (perekonomian). Bidang ekonomi yang merupakan salah satu tulang punggung tegaknya tatanan masyarakat yang dinamis, mendapat perhatian khusus dalam konsep Islam. Islam sangat memperhatikan dari bagaimana harta (hasil kegiatan ekonomi) itu diperoleh dan untuk apa harta itu digunakan.¹¹

Islam menegaskan bahwa keberhasilan kehidupan seseorang dan kehidupan masyarakat amat bergantung pada upaya penyeimbangan antara pemenuhan kebutuhan jasmaniah dan ruhaniah. Islam mengajarkan agar manusia menjaga keseimbangan dan memelihara nilai-nilai moral-spiritual di

¹⁰M.Ma'ruf Abdullah, *Manajemen*, hlm. 2.

¹¹Jamal Lulail Yunus, *Manajemen*, hlm.3-4.

samping terus menekankan peningkatan taraf kehidupan ekonomi,¹² sebagaimana Allah berfirman,¹³

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَإِذْ كَرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Salah satu lembaga keuangan syariah adalah *Baitul Māl wat Tanwil* (BMT) Bumi Mizan Sejahtera. BMT selain menyediakan jasa dalam menangani simpanan dan pembiayaan dari para anggota, juga memberikan pelayanan dalam bentuk lain. Berbagai pelayanan yang dimaksud, misalnya pembayaran zakat, infaq, *ṣadaqah*, listrik, telepon, pulsa, dan pemesanan tiket kereta maupun pesawat. Keberlangsungan sebuah lembaga keuangan syariah dalam menjalankan usaha, tidak lepas dari peran serta elemen-elemen di dalamnya.

Oleh karena itu, BMT mempunyai struktur kompleks dalam menjalankan operasional usahanya. Struktur minimal yang harus ada pada setiap BMT,¹⁴ biasanya terdiri dari Rapat Anggota Tahunan (RAT), Dewan Pengawas Syariah (DPS), Dewan Pengurus, Manager, CSO (*Customer Service Operational*) dan PR (*Public Relation*), Teller dan Akunting, Marketing Funding, Marketing Lending, dan anggota.

¹²Afazlur Rahman, *Ensiklopedia Ilmu dalam al-Qur'an*, alih bahasa Taufik Rahman, cet. ke-2 (Jakarta: Mizania, 2007), hlm. 207.

¹³Al-Jumu'ah (62): 10.

¹⁴Ahmad Sumiyanto, *BMT Menuju Koperasi Modern "Panduan untuk Pemilik, Pengelola dan Pemerhati Baitul Maal wat Tamwiil dalam Format Koperasi"*, (Yogyakarta: PT ISES Consulting Indonesia, 2008), hlm. 218.

Semakin kompleks fasilitas yang ditawarkan untuk anggota memerlukan kesigapan karyawan dalam hal pelayanan. Salah satu alat yang dapat digunakan sebagai tolok ukur peningkatan kinerja karyawan adalah penerapan *Total Quality Management (TQM)* atau di Indonesia lebih dikenal dengan nama Manajemen Mutu Terpadu (MMT).¹⁵ TQM atau MMT adalah filsafat perbaikan berkelanjutan yang bisa memberikan serangkaian perlengkapan praktis kepada lembaga pendidikan manapun untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan, dan harapan baik sekarang maupun yang akan datang.¹⁶ Implementasi TQM diharapkan akan membantu lembaga keuangan syariah dalam meningkatkan mutu produk/layanan yang dihasilkan, meningkatkan kepuasan konsumen, dan pada akhirnya adalah meningkatkan keuntungan/laba lembaga keuangan syariah.

Strategi awal dalam implementasi TQM dalam lembaga keuangan syariah diposisikan terlebih dahulu sebagai industri jasa. Lembaga keuangan syariah berperan sebagai penyedia jasa yang memberikan pelayanan (*services*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan (*customer*). Ide dasar implementasi TQM di lembaga keuangan syariah adalah tercapainya kepuasan pelanggan. Menurut konsep TQM, pelanggan dibagi menjadi dua, yaitu pelanggan dalam (*internal customer*) dan pelanggan luar (*external customer*). Pelanggan dalam adalah para pengelola yang meliputi manajer, karyawan, dan pemegang saham. Di sisi lain, pelanggan luar adalah

¹⁵ Kwat Ismanto, *Manajemen Syariah*, hlm. 6.

¹⁶ Muhammad Zainul Muharam, "Total Quality Management dalam Pendidikan Islam (Kajian tentang Signifikansi Penerapan TQM dalam PBM PAI di SMU)," *Skripsi*: UIN Sunan Kalijaga tahun (2003), hlm.18.

masyarakat, pemerintah, dan dunia industri selaku pengguna jasa lembaga keuangan syariah.¹⁷

Perusahaan yang memenuhi banyak kebutuhan pelanggannya dalam waktu yang lama disebut perusahaan bermutu, tetapi harus dapat dibedakan antara mutu (derajat) kesesuaian dan mutu (derajat) kinerja. Mutu total¹⁸ adalah kunci menuju penciptaan nilai dan kepuasan pelanggan. Mutu total menjadi pekerjaan setiap orang.

Peningkatan mutu didukung oleh SDM yang tersedia. Hal ini dicerminkan dari perbedaan karakteristik kerja yang meliputi variasi ketrampilan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, otonomi karyawan, dan umpan balik karyawan. BMT selain mempertahankan kepuasan pelanggan anggota juga harus membuat suasana yang kondusif dalam kerja (sic: lingkungan kerja), sehingga kepuasan karyawan juga tercapai.¹⁹ Kehadiran pemimpin dalam kehidupan bermasyarakat dalam ajaran Islam merupakan keniscayaan. Islam mendorong umatnya untuk mengatur kehidupan bersama dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, memotivasi munculnya kepemimpinan berdasarkan kesepakatan masyarakat dengan memberi kepercayaan kepada seseorang yang dipercaya dan dianggap mampu memimpin dan memberikan petunjuk atas segala persoalan yang dihadapi dalam kehidupan.²⁰

¹⁷ Kwat Ismanto, *Manajemen Syariah*, hlm. 7.

¹⁸ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi Kesebelas*, alih bahasa Benyamin Molar, (Jakarta: Indeks, 2005), hlm. 95

¹⁹ Jamal Lulail Yunus, *Manajemen*, hlm.140.

²⁰ M.Ma'ruf Abdullah, *Manajemen*, hlm. 83.

Sistem manajemen yang baik itu antara lain dapat dilihat dari bagaimana mengatur mekanisme dan hubungan kerja antara unit-unit yang ada dalam organisasi itu berjalan secara teratur, dan terkoordinir, ada dalam kontrol (pengawasan) pimpinan, saling bersinergi membentuk kekuatan bersama untuk mencapai tujuan bersama.²¹ Sedangkan menurut Manan sebagaimana dikutip Abdullah, pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengawasan itu paling tidak dapat dilihat dari dua sisi dalam perspektif syariah. Pertama pengawasan yang berasal dari diri sendiri yaitu pengawasan yang bersumber dari keimanan seseorang kepada Allah *Ta'āla*. Kedua pengawasan yang berasal dari luar yaitu pengawasan menurut sistem.²²

Ada beberapa elemen yang digunakan dalam TQM sudah diteliti oleh peneliti terdahulu. Pertama, Samuel (2003) menjelaskan karakteristik kinerja yang meliputi variasi ketrampilan, identifikasi tugas, signifikansi tugas, otonomi karyawan, dan umpan balik karyawan, merupakan dampak dari penerapan TQM. Kedua, penelitian Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih (2005) menjelaskan kinerja manajerial dipengaruhi dari sistem pengukuran kinerja dan TQM, sistem *reward* dan TQM. Ketiga, penelitian I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (2003) menjelaskan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh interaksi antara sistem pengukuran kinerja dengan TQM dan sistem penghargaan dengan TQM.

²¹*Ibid.*, hlm. 19.

²²*Ibid.*, hlm. 305-306.

Pengukuran elemen TQM pada penelitian sebelumnya tanpa mempertimbangkan aspek religiusitas karyawan. BMT sebagai salah satu lembaga keuangan syariah tentu melandasi setiap amalan kerja dengan berlandaskan ibadah. Peran manajemen membangun budaya Islami sangat diperlukan untuk membentuk masyarakat agamis. Zinuri (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang didukung oleh adanya religiusitas dan lingkungan kerja memengaruhi motivasi kerja karyawan.²³

BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta yang berdiri sejak tahun 2006 dengan keanggotaan awal 50 orang, di tahun 2008 membuka cabang di Demak. Di tahun 2013 total keanggotaan mencapai lebih dari 500 orang. BMT Bumi Mizan Sejahtera menawarkan berbagai produk simpanan, seperti simpanan *muḍārabah*, simpanan *muḍārabah* berjangka, SIMMIZAN (Simpanan Investasi Masa Depan Keluarga Anda), simpanan *wadī'ah*, dan SI BINTANG (Simpanan Bintang). Adapun produk pembiayaan yang ditawarkan, seperti *murābahah*, *musyārahah*, dan *ijārah* multi jasa. Selain menawarkan produk simpanan dan pembiayaan, BMT Bumi Mizan Sejahtera juga menyalurkan dana ZIS (Zakat, Infaq, dan *ṣadaqah*), bekerja sama dengan LAZIS Dompot Duafa, serta melayani pembayaran listrik, telepon, pulsa, dan tiket (pesawat dan kereta api).

Semakin beragam produk yang ditawarkan maka semakin beragam karakteristik kerja. Peran serta seorang pemimpin dalam menjalankan

²³ Zinuri, "Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan Religiusitas sebagai *Moderating Variable* pada BMT Al Ikhlas Yogyakarta," *Skripsi UIN Sunan Kalijaga* (2006), hlm. 88-94.

kepemimpinan dengan didasari pada semangat meningkatkan religiusitas karyawan, akan membantu dalam memajukan usaha yang dijalankan. Karyawan sebagai salah satu dari pelanggan dalam akan berupaya meningkatkan kinerja. Hal ini didukung pula dengan pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan.

Berdasar latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengangkat judul **PERSEPSI SEBAGIAN PEGAWAI BMT TERHADAP FAKTOR-FAKTOR TQM (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*) DALAM MEMENGARUHI KINERJA KARYAWAN LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH (Studi Kasus pada Karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta).**

B. Pokok Masalah

Berdasarkan pembahasan yang dipaparkan dalam latar belakang penelitian di atas, peneliti merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut: “Bagaimana persepsi sebagian pegawai BMT terhadap faktor-faktor TQM (*Total Quality Management*) dalam memengaruhi kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah mengetahui persepsi sebagian pegawai BMT terhadap

faktor-faktor TQM (*Total Quality Management*) dalam memengaruhi kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Akademik, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber pengetahuan, rujukan, serta acuan bagi semua pihak yang membutuhkan.
2. Bagi Peneliti
 - a. penelitian ini sebagai syarat kelengkapan penyelesaian studi di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
 - b. penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan.
3. Bagi Institusi yang diteliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi perbaikan manajerial.

E. Sistematika Pembahasan

Penyusunan skripsi ini akan disajikan dalam sistematika pembahasan yang terdiri atas 5 bab, yaitu:

Bab I: Pendahuluan

Bab ini memuat latar belakang masalah, pokok masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II: Landasan Teori

Bab ini membahas mengenai tinjauan pustaka dalam penyusunan

skripsi, landasan teori yang digunakan, dan kerangka konseptual.

Bab III: Metodologi Penelitian

Bab ini berisi penjelasan mengenai model penelitian (jenis dan sifat penelitian), populasi dan sampel penelitian, jenis dan teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrumen penelitian yang digunakan, pendekatan penelitian, serta teknik analisis data.

Bab IV: Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian dan hasil analisis dari pengolahan data

Bab V: Penutup

Bab ini memaparkan kesimpulan, keterbatasan dan saran dari hasil analisis data yang berkaitan dengan penelitian.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil.

Secara umum TQM (*Total Quality Management*) memuat sepuluh tujuan umum yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (*team work*), perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. BMT Bumi Mizan Sejahtera baru mengoptimalkan kerja sama tim saja. Dapat dikatakan bahwa manajemen mutu belum dilaksanakan secara total di BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta.

B. KETERBATASAN

Keterbatasan yang dalam penelitian adalah:

1. informan dalam mengemukakan persepsi banyak menggunakan bahasa isyarat, seperti menggangguk atau menggeleng, serta kurangnya keseriusan untuk menanggapi butir-butir pertanyaan dalam wawancara.
2. ruang gerak terbatas dalam melakukan wawancara dikarenakan harus menyesuaikan dengan keberadaan informan di kantor BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta.

C. SARAN

Saran yang dapat penulis berikan adalah:

1. BMT Bumi Mizan Sejahtera sebagai salah satu lembaga keuangan syariah tetap mempertahankan religiusitas dalam keseharian operasional sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Selain itu, BMT Bumi Mizan Sejahtera, selain melakukan peningkatan aspek religiusitas terhadap karyawan juga peningkatan sarana yang memadai sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Selanjutnya, didukung oleh pengadakan pelatihan dan pemberdayaan bagi karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat menambah jumlah informan agar penelitian mengenai *Total Quality Management (TQM)* dapat dibuat secara kuantitatif.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an

Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: PT Mizan, 2009.

Manajemen dan Metode Penelitian:

Abdullah, M. Ma'ruf, *Manajemen Berbasis Syariah*, Yogyakarta: CV. Aswaja Pressindo, 2012.

Emzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*, cet ke-6, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Gitlow, S. Howard (dkk), *Quality Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

Haberer, Joann B. dan Marylou Wendel Webb, *Total Quality Management: 50 Cara agar Efektif bagi Anda*, alih bahasa Benyamin Molan, Jakarta: PT INDEKS, 1994.

Handoko, T. Hani, *Manajemen edisi 2*, cet-18, Yogyakarta: BPFE, 2003.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2011.

Ismanto, Kuart, *Manajemen Syaria'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran Edisi Kesebelas*, alih bahasa Benyamin Molar, Jakarta: Indeks, 2005.

Muhadjir, Noeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Pendekatan Positivistik, Rasionalistik, Phenomenologik, dan Realisme Metaphisik Telaah Teks dan Penelitian Agama*, edisi 3, cet ke-8, Yogyakarta: RAKE SERASIN, 1998.

Mulyadi, *Total Quality Management, edisi ke-1*, cet ke-3, (Yogyakarta: Penerbit Aditya Media, 2000.

Rahman, Afazlur, *Ensiklopedia Ilmu dalam al-Qur'an*, alih bahasa Taufik Rahman, cet. ke-2, Jakarta: Mizania, 2007.

Rivai, Veithal dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* cet. ke-2 Jakarta: Rajawali Pers, 2010.

Siregar, Sofyan, *Statistik Deskriptif untuk Penelitian: Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*, edisi 1, Jakarta: Rajawali Prers, 2011.

- Sudarsono, Heri, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi*, cet. ke-3, Yogyakarta: EKONISIA, 2005.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, cet ke-13, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi (ed), *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES, 2008.
- Sumiyanto, Ahmad, *BMT Menuju Koperasi Modern "Panduan untuk Pemilik, Pengelola dan Pemerhati Baitul Maal wat Tamwiil dalam Format Koperasi"*, Yogyakarta: PT ISES Consulting Indonesia, 2008.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- Wibowo, Muhammad Ghafur, *Pengantar Ekonomi Moneter (Tinjauan Ekonomi Konvensional dan Islam)*, Yogyakarta: Biruni Press, 2007.
- Yunus, Jamal Lulail, *Manajemen: Bank Syari'ah Mikro*, Malang: UIN-Malang Press, 2009.

Jurnal dan Skripsi:

- Mardiyah, Aida Ainul, "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center terhadap Hubungan antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial", *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII Solo*, 15 – 16 September 2005.
- Muharram, Muhammad Zainul, "Total Quality Management dalam Pendidikan Islam (Kajian tentang Signifikansi Penerapan TQM dalam PBM PAI di SMU)", *Skripsi UIN Sunan Kalijaga*, 2003.
- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati, "Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT Telkom Divre V Surabaya)", *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 5, No. 1, Mei 2003.
- Purwihartuti, Koernia, "Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan serta Dampak Ketiga Variabel terhadap Pengembangan Karir (Survey pada Karyawan Kantor Pusat Divre V TELKOM Bandung)", *Wacana Ekonomika*, Vol. 3, No. 3, Agustus 2005.
- Raja, M. Waqas, et al, 2011, "Evaluating the Effect of Total Quality Management Practices on Business Performance: A Study of Manufacturing Firms of Pakistan," *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 9 (Special Issue-May 2011).

- R. Deasy Ariyanti, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Staf Akunting (Studi Empiris pada Beberapa Perusahaan Swasta di Jakarta dan Tangerang)," *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 7, No. 2, Agustus, 2005.
- Samuel, Hatane, "Penerapan Total Quality Management Suatu Evaluasi melalui Karakteristik Kerja (Studi Kasus pada Perusahaan Gula Candi Baru Sidoarjo)," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 5, No. 1, Maret 2003.
- Saputra Sujudi Ragil, "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pengawasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta," *Skripsi UIN Sunan Kalijaga*, 2006.
- Sularso, R. Andi dan Murdijanto, Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia, *Jurnal Akuntansi dan Kewirausahaan*, Vol. 6, No. 1, Maret 2004.
- Wardani, Eka Suryaningsih, "Pengaruh Kompensasi, Keahlian dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar", *Manajemen*, 2006.
- Zaqi, Muhammad, "Pengaruh Penilaian Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada BMT Al Ikhlas Yogyakarta," *Skripsi UIN Sunan Kalijaga*, 2006.
- Zinuri, "Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan Religiusitas sebagai *Moderating Variable* pada BMT Al Ikhlas Yogyakarta," *Skripsi UIN Sunan Kalijaga*, 2006.

Lain-lain:

- Taufik Rachman, "Aset Perbankan Syariah Naik 49 Persen", <http://www.republika.co.id/berita/syariah/keuangan/12/01/23/1y8i2a-aset-perbankan-syariah-naik-48-persen.htm>, akses 20 Maret 2012.
- "Religiusitas; Perbedaan Agama dan Religiusitas", <http://www.referensimakalah.com/2013/06/religiusitas-perbedaan-agama-dan.html>, akses 15 Agustus 2013.

Lampiran 1

TERJEMAHAN

No	Halaman	Footnote	Arti
1.	4	8	... Dan tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam.
2.	6	13	Apabila telah ditunaikan salat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.
3.	21	20	Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.
4.	23	27	Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.
5.	24	29	Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai <i>khalifah-khalifah</i> di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. . .
6.	25	32	Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.
7.	25	33	Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya, dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya, dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banya, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun merek berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.

No	Halaman	Footnote	Arti
8.	28	39	Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh... Dan tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam.



Lampiran II

 BMTBMS ADIL, JUJUR, MENGUNTUNGKAN!	 KOPERASI INDONESIA	Jl.Veteran 51 - Yogyakarta 55164 Twitter : @bmtbms Facebook : facebook.com/bmtbms	assalamualaikumBMS 380111 (0274) 380111 melalui ponsel
--	---	---	---

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

No :002/S-Ket/HCD-BMT/X/2013
Perihal : Surat Keterangan Wawancara di BMT BMS
Lampiran :

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

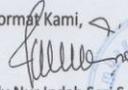
Nama : Lily Nur Indah Sari S. Psi
Jabatan : HCD BMT Bumi Mizan Sejahtera
Alamat : Jl. Veteran no 51 Yogyakarta

Dengan ini kami dari Manajemen BMT Bumi Mizan Sejahtera yang beralamatkan di Jl Veteran no 51 Yogyakarta, memberitahukan bahwa saudara tersebut dibawah ini :

Nama : Ratri Indah Sulistyani
NIM : 09390071
Semester : IX
Program Study : Keuangan Islam

Telah melakukan wawancara pada sebagian karyawan kami di BMT Bumi Mizan Sejahtera sehubungan dengan judul riset "Persepsi sebagai Pegawai BMT terhadap Faktor-faktor TQM (Total Quality Manajemen) dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Lembaga Keuangan Syariah (Study Kasus pada Karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera)

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya dan dapat dipergunakan sebaik-baiknya. Atas perhatian kami ucapkan terimakasih

Hormat Kami,

Lily Nur Indah Sari S. Psi
Human Capital Development



Lampiran III

Panduan Wawancara Mendalam (*Indepth Interview Guide*)

Persepsi sebagian Pegawai BMT terhadap Faktor-Faktor TQM (*Total Quality Management*) dalam Memengaruhi Kinerja Karyawan Lembaga Keuangan Syariah (Studi Kasus pada Karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta)

Naskah Pengantar | Tujuan Wawancara (5 menit)

- A. Kita menyadari bahwa masalah TQM bukan hanya berkaitan mengenai ide, tetapi juga mengandalkan intuisi untuk mengambil keputusan. Mutu menuntut komitmen total dari semua level organisasi dari dukungan manajemen puncak sampai keterlibatan karyawan sepenuhnya.
- B. Kami tertarik untuk mengetahui pandangan Bapak/Ibu mengenai masalah ini dan bagaimana masalah ini berlangsung di tempat kerja Bapak/Ibu
- C. Kami berharap Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu untuk mendiskusikan masalah ini

Naskah Pengantar | Perkenalan (5 menit)

- A. Dapatkah Bapak/Ibu menerangkan nama dan sedikit keterangan tentang diri anda, alamat dan tempat tinggal, dan jabatan dalam BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?

Wawancara | Perjalanan Pelaksanaan (5 menit)

- A. Dapatkah kita membicarakan tugas-tugas Bapak/Ibu dalam Pengelolaan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?

Wawancara Pandangan Umum tentang TQM (*Total Quality Management*) (20 menit)

- A. Organisasi TQM membuat perubahan-perubahan yang didasarkan pada tujuan-tujuan berikut:
 1. Fokus pada pelanggan
 - a. Apakah Bapak/Ibu mengetahui pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta, baik internal maupun eksternal?
 - b. Pelanggan mana yang Bapak/Ibu selalu ingat namanya?
 - c. Apakah ada saat tertentu ketika Bapak/Ibu harus membuat janji kepada pelanggan eksternal atau internal?
 - d. Bagaimana Bapak/Ibu dapat memastikan bahwa Bapak/Ibu menepati janji?
 - e. Apa yang Bapak/Ibu katakan/lakukan jika janji reslistis tidak cukup baik dan pelanggan menginginkan jaminan yang tidak realistis?
 2. Obsesi terhadap Kualitas
 - a. Bagaimana Bapak/Ibu dapat meningkatkan layanan pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera?
 - b. Bagaimana Bapak/Ibu dapat melakukannya dengan lebih baik?

- c. Apa arti angka kerusakan nol (*zero defect*) dalam pekerjaan Bapak/Ibu?
 - d. Apakah Bapak/Ibu merasa itu mungkin dicapai?
3. Pendekatan Ilmiah
- a. Apakah Bapak/Ibu pernah memimpin?
 - b. Bagaimana tim Bapak/Ibu menyeleksi orang untuk mengandaikan peran kepemimpinan pada suatu pembuatan keputusan?
 - c. Apakah Bapak/Ibu bagian dari solusi?
 - d. Apakah Bapak/Ibu mempunyai masalah baru untuk diselesaikan, pelanggan yang harus dilayani, atau memo dari pertemuan di BMT Bumi Mizan Sejahtera yang perlu dibaca?
4. Komitmen Jangka Panjang
- a. Bagaimana komitmen BMT Bumi Mizan Sejahtera dalam perkembangan ekonomi koperasi?
 - b. Seberapa yakin Bapak/Ibu dengan komitmen yang telah disepakati itu?
5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)
- a. Bagaimana Bapak/Ibu menggambarkan semangat kerja tim sekarang ini?
 - b. Bagaimana Bapak/Ibu menggambarkan semangat kerja pribadi?
 - c. Seberapa besar kepercayaan Bapak/Ibu pada rekan kerja di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
 - d. Jika Bapak/Ibu memiliki masalah kepercayaan terhadap orang lain (atau orang lain terhadap Bapak/Ibu), apa yang akan dilakukan untuk membangun kembali kepercayaan?
 - e. Rekomendasi apa yang Bapak/Ibu buat untuk membangun dan menginspirasi kepercayaan terhadap orang lain?
6. Perbaikan Secara Berkesinambungan
- a. Kapan kali terakhir Bapak/Ibu memperbaiki produk/layanan?
 - b. Perbaikan apa yang yakin harus dilakukan?
 - c. Apa yang mencegah melakukan perbaikan sekarang?
 - d. Kapan Bapak/Ibu harus menerima perubahan dan revisi dalam pekerjaan?
 - e. Apa yang Bapak/Ibu rasakan apabila mengalami perubahan itu?
7. Pendidikan dan Pelatihan
- a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera selalu mengembangkan serangkaian kegiatan yang bersifat baru bagi karyawan?
 - b. Apakah pendidikan dan pelatihan yang diberikan mengikutsertakan karyawan dari berbagai departemen?
 - c. Apa yang pendapat Bapak/Ibu tentang pengadaan pelatihan bagi karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera?
 - d. Seberapa banyak manfaat pelatihan untuk Bapak/Ibu?
8. Kebebasan yang Terkendali
- a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera memberikan standar kerja kepada Bapak/Ibu?

- b. Apakah ada perbandingan antara hasil kerja Bapak/Ibu dengan perencanaan kerja?
- 9. Kesatuan Tujuan
 - a. Apa pernyataan misi BMT Bumi Mizan Sejahtera Bapak/Ibu?
 - b. Apa artinya itu bagi Bapak/Ibu?
 - c. Apa yang merupakan prioritas dari BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan
 - a. Apakah Bapak/Ibu dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam rapat di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
 - b. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk mengembangkan diri?
 - c. Seperti apa tanggung jawab yang Bapak/Ibu lakukan terhadap keputusan yang telah disepakati?
 - d. Bagaimana upaya Bapak/Ibu untuk meningkatkan citra BMT Bumi Mizan Sejahtera?

Wawancara Pandangan Umum tentang Kinerja (15 menit)

- A. Dapatkah Bapak/Ibu menerangkan apakah tugas-tugas pengelolaan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta dapat dilaksanakan secara ideal?
- B. Menurut Bapak/Ibu hal-hal apa yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera?
 - 1. Bagaimana dalam struktur dan kejelasan tugasnya?
 - 2. Bagaimana dalam hal keterlibatan dan umpan balik pimpinan?
 - 3. Bagaimana dalam hal penghargaan oleh pimpinan?

Penutup | Ringkasan (10 menit)

- A. Kita sudah membicarakan tentang TQM, Kinerja yang ada saat ini dan sistem pengelolaan yang diharapkan karyawan
- B. Sebelum wawancara diakhiri, mungkin Bapak/Ibu ada saran-saran terkait TQM dan Kinerja Karyawan
- C. Terima kasih informasi dan partisipasi Bapak/Ibu.

Lampiran IV

Rekaman hasil wawancara dengan pegawai BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta

Prolog: Kita menyadari bahwa masalah TQM bukan hanya berkaitan mengenai ide, tetapi juga mengandalkan intuisi untuk mengambil keputusan. Mutu menuntut komitmen total dari semua level organisasi dari dukungan manajemen puncak sampai keterlibatan karyawan sepenuhnya. Kami tertarik untuk mengetahui pandangan Bapak/Ibu mengenai masalah ini dan bagaimana masalah ini berlangsung di tempat kerja Bapak/Ibu. Kami berharap Bapak/Ibu dapat meluangkan waktu untuk mendiskusikan masalah ini.

Isi Percakapan Wawancara antara Pewawancara (P) dan Narasumber (N):

Wawancara berlangsung pada hari Jumat, 25 Oktober 2013, pukul 9.46-10.17

- P : Dapatkah Bapak menerangkan nama dan sedikit keterangan tentang diri Anda, alamat, dan tempat tinggal, serta jabatan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Nama saya Aziz Hadi Saputro. Tempat dan tanggal lahir gak usah. Alamat di Warungboto UH IV 866, Yogyakarta.*
- P ; Apa jabatan Pak Aziz di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Mengenai jabatan ini, sementara dipercaya menjadi Direktur Eksekutif.*
- P : Apa tugas Pak Aziz terkait dengan pengelolaan di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Sebagai direktur itu pengelolaan semua unit funding, lending, collection, dan operasional untuk saya laporkan ke ketua pengurus dan ketua pengawas.*
- P : Organisasi (BMT Bumi Mizan Sejahtera) membuat perubahan-perubahan yang didasarkan pada tujuan-tujuan berikut, 1. fokus pada pelanggan, 2. obsesi terhadap kualitas, 3. pendekatan ilmiah, 4. komitmen jangka panjang, 5. kerja sama tim (*team work*), 6. perbaikan secara berkesinambungan, 7. pendidikan dan pelatihan, 8. kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta 10. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
1. Mengenai fokus pada kualitas.
 - a. Apakah Pak Aziz mengetahui pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta, baik internal maupun eksternal?
- N : *Untuk anggota/nasabah dengan pelayanan yang bagus, ramah, dan cepat. Kita mencanangkan maksimal 2 hari untuk pembiayaan 2 hari sudah ada keputusan dengan maksimal 3*

hari. Kalau pelanggan internal berarti karyawan.

P : b. Bagaimana upaya Pak Aziz untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan?

N : *Ya, pertama kita berikan pelayanan yang prima. Kedua memberikan kepuasan kepada pelanggan. Karena prinsip saya, satu memberikan kepuasan kepada pelanggan 10 pelanggan akan datang. Tetapi jika kita mengecewakan satu pelanggan maka 10 pelanggan akan pergi. Karena saya berkecimpung di dunia marketing kurang lebih 13 tahun. Orang Jawa mengatakan, gethok tular. Gethok tular itu adalah suatu marketing yang paling bagus. Jadi kalau ada yang cari dana. Kalau gak bisa menghubungi Mas A ya Mbak B. tetapi kalau kita mengecewakan sama nasabah. Maka gethok tular itu akan menjadi pukulan telak. Jangan cari di Bumi Mizan. Itu yang saya jalankan pelayanan prima kepada nasabah. Jangan sampai kita membuat kecewa nasabah.*

P : c. Di antara nama pelanggan itu, pelanggan manakah yang selalu ingat namanya?

N : *Lasiyem, Mbah Harjo, Bu Sumartilah, Bu Rubingah, Bu Widya, Pak Erik, Pak rama, trus banyaklah.*

P : d. Apakah ada saat tertentu Pak Aziz harus membuat janji kepada mereka?

N : *Yang jelas sebelum bertemu pelanggan, membuat janji dulu. Karena saya tidak mau mereka ada kesibukan menjadi terganggu. Jadi saya ke pasar untuk mengurus masalah pembiayaan.*

P : e. Bagaimana Pak Aziz dapat memastikan bahwa dapat menepati janji?

N : *Ya kita buktikan dengan kerja tim yang baik. Jadi kalau masalah AO dapat aplikasi kredit, lengkap, syaratnya harus dia membuat analisa. Kita masuk SPP. Masuk SPP tidak usah menunggu besok-besok. Kalau hari ini sudah siap, jaminan sudah siap. Jika jaminan lengkap.*

P : 2. Obsesi terhadap kualitas

a. Bagaimana upaya Pak Aziz dapat meningkatkan layanan pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera?

N : *Pertama itu dari segi SDM. Segi SDM dididik dengan product knowledge. Karena kalau SDM bisa product knowledge, otomatis kita dapat menjelaskan dengan nasabah dengan enak. Kedua adalah pelayanan. Karena di jasa keuangan competitor kita itu banyak. Yang berpikir tentang pelayanan, kalau pelayanan kita bagus, otomatis nasabah itu akan datang, tetapi*

kalau kecewa, otomatis mereka pergi. Ketiga adalah kejujuran.

P : b. Bagaimana meminimalkan adanya kurangpercayaan terhadap kualitas dari pelanggan itu sendiri?

N : *Maka cara mengatasinya dengan sebuah pendekatan khusus. Pendekatan khusus secara optimal, secara berkesinambungan kita buktikan dengan cara oknum-oknum pelaku yang tidak benar.*

P : 3. Pendekatan ilmiah

a. Apakah Pak Aziz mempunyai masalah baru untuk diselesaikan, pelanggan baru yang harus dilayani, kemudian ada pertemuan-pertemuan ada diagendakan setiap hari?

N : *Alhamdulillah para pelanggan selama ini menjadi direktur sampai bulan ini belum ada, tidak terlalu itu. Waktu pertama kali bergabung memang ada, tetapi itu sudah selesai. Sudah selesai secara kekeluargaan dan nasabah itu merasa puas dan tidak merasa komplain.*

P : b. Apakah ini karena adanya peran kepemimpinan Pak Aziz?

N : *Bukan peran kepemimpinan, yang jelas ini karena kerja sama tim. Pertama karena kita benar-benar memiliki InsyaAllāh karyawan-karyawan yang amanah. Jadi yang utama itu. Jadi hasil yang sekarang itu dari kawan-kawan kita yang amanah.*

P : 4. Komitmen jangka panjang

a. Bagaimana komitmen BMT Bumi Mizan Sejahtera dalam perkembangan ekonomi koperasi?

N : *Ya kalau di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini sesuai komitmen yang dibuat dengan target Rp 300.00.000 untuk AO dengan masa percobaan 3 bulan. Jika belum mencapai target dianggap mengundurkan diri. Untuk yang lain sesuai dengan job description masing-masing.*

P : 5. Kerja sama tim (*Team work*)

a. Bagaimana Pak Aziz menggambarkan semangat kerja tim di BMT Bumi Mizan Sejahtera sekarang ini?

N : *Mereka bekerja tidak mengenal waktu ya. Di dalam pikiran mereka target oriented. Untuk AO untuk collection itu mereka bekerja sampai malam untuk hasil yang maksimal, itupun saya pantau ikut pulang sampai malam adalah hal yang biasa. Itu ada peningkatan. Alhamdulillah sekarang hasilnya cukup menggembirakan*

P : b. Bagaimana Pak Aziz menggambarkan semangat kerja pribadi?

N : *Karena saya berpikir perusahaan adalah sawah ladangku ya jadi bagaimana caranya kalau kita bercocok tanam*

menghasilkan padi yang berkualitas, kita pupuk sampai panen. Bekerja itu kuncinya ikhlas lillahi ta'ala. Seperti itulah.

P : c. Seberapa besar kepercayaan Pak Aziz pada rekan kerja di BMT Bumi Mizan Sejahtera?

N : *Saya percaya temen-temen 100%. Kalau dalam hati saya tidak percaya dengan temen-temen dalam pikiran saya. Pikiran yang jelek. Apabila kepercayaan saya disalahgunakan. Kepercayaan saya hilang dan pasti, apalagi masalah keuangan. Risikonya adalah out.*

P : d. Ada upaya atau tidak untuk membangun kepercayaan itu?

N : *Tergantung kesalahan dia apa, kalau dia masalah target, masih bisa diupayakan bagaimana. Tetapi kalau kesalahan itu masalah keuangan perusahaan, bagi saya itu harga mati dan tidak ada maaf.*

P : e. Rekomendasi apa yang Pak Aziz berikan untuk membangun kembali kepercayaan itu?

N : *Ya saya. Gimana yo. Contoh kepada temen-temen, misal jam kerja. Saya jam 7 sudah sampai kantor. Jadi yang lain belum datang saya sudah datang. Jangan bekerja seperti buruh pabrik, teng langsung pergi. Saya datang paling awal, dan saya pulang paling akhir.*

P : 6. Perbaikan secara berkesinambungan

a. Kapan kali terakhir Pak Aziz memperbaiki produk/layanan di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini?

N : *Tiap saat kita survey, jam terbang siapa yang kurang kita perbaiki. Karena perbaikan itu tanpa menunggu, apabila ada kesalahan-kesalahan segera diperbaiki ya secepatnya itu diperbaiki.*

P : b. Perbaikan apa yang harus dilakukan?

N : *Misal menyangkut pelayanan. Saya tidak mau, anggota-anggota atau pelanggan merasa kecewa dengan pelayanan kami. Setiap saat kami perbaiki pelayanan itu.*

P : c. Apa yang Pak Aziz rasakan dengan perbaikan layanan tersebut?

N : *Yang jelas, pertama saya mengucapkan terima kasih kepada Allah, kedua saya mengucapkan terima kasih kepada temen-temen bahwa semuanya tidak mungkin berhasil tanpa kerja tim.*

P : 7. Pendidikan dan pelatihan

a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera selalu mengembangkan serangkaian kegiatan yang bersifat baru bagi karyawan?

N : *Yang jelas di BMT itu sudah menjadi tradisi untuk menjadi*

kegiatan, di selain bekerja ada kegiatan agama. Di hari senin ada kultum, di hari kamis ada tadarrus al-Qur'an, satu bulan sekali ada arisan dan pengajian di rumah karyawan. Di sini tidak melulu bekerja tetapi juga untuk akhirat.

P : b. Apakah pendidikan dan pelatihan tersebut mengikutsertakan seluruh karyawan?

N : *Wajib ikut serta.*

P : c. Apa pendapat pak Aziz tentang kegiatan itu?

N : *Itu bagus ya, jadi masalah kultum (tiap hari senin), membelajarkan kepada kita untuk belajar berbicara di depan karyawan. Untuk hari kamis, bagi yang tidak bisa ngaji, kita ngaji bareng-bareng. Jadi saya rasa itu kegiatan yang bagus untuk ditingkatkan, yang mungkin tidak didapatkan di perusahaan lain.*

P : d. Seberapa banyak manfaat pelatihan itu sendiri bagi Pak Aziz?

N : *Yang tadinya baca blekak-blekuk sekarang sudah bisa lancar, terus untuk pengajian bulanan bisa bertemu anak, istri, dan suaminya karyawan*

P : 8. Kebebasan yang terkendali

a. Apakah di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini menetapkan standar kerja untuk Pak Aziz?

N : *Kalau standar kerja, otomatis dari jam 8 sampai 4.45 itu jam paten yang tidak bisa kita ubah-ubah.. trus standar kerja yang lain di palangan untuk funding/lending, marketing training Rp 100.000.000 dan senior Rp 300.000.000/bulan, itu mereka capai.*

P : b. Apakah ada perbandingan antara hasil kerja dengan perencanaan kerja?

N : *Kadang tidak tercapai dan kadang juga tercapai. Menjadi bahan evaluasi kita, mengapa tidak tercapai menjadi bahan evaluasi untuk kita kembangkan mengapa.*

P : 9. Kesatuan tujuan

a. Apakah misi BMT Bumi Mizan Sejahtera?

N : *Jujur, adil, dan menguntungkan.*

P : b. Apa artinya bagi Pak Aziz?

N : *Jujur berarti jujur tidak ada yang ditutupi (ketika ada pengajuan pembiayaan yang disetujui kepada anggota, meminta fee kepada mereka), adil untuk BMT dan anggota, menguntungkan itu menguntungkan bagi semua.*

P : 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

- a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera memberikan kesempatan kepada Pak Aziz untuk mengembangkan diri?
- N : *Sangat terbuka, sangat terbuka sekali tergantung kita mau melaksanakan atau tidak sama sekali. Di sini banyak sekali yang harus kita pelajari, kita perbaiki ke depan.*
- P : b. Apakah Pak Aziz dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam rapat di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Ya dilibatkan, tapi keputusan tetap pada pengurus dan pengawas. Selaku pengelola masih ada laporan kepada pengurus dan pengawas. Tapi yang jelas tetap dilibatkan.*
- P : c. Seperti tanggung jawab yang Pak Aziz lakukan terhadap keputusan yang telah disepakati?
- N : *Ya tinggal dilaksanakan saja.*
- P : d. Bagaimana upaya Pak Aziz untuk meningkatkan citra BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Saya punya keinginan, BMT Bumi Mizan Sejahtera tidak hanya ada di Veteran (Yogyakarta) dan Demak, semua kabupaten di Indonesia ada Bumi Mizan.*
- P : Selanjutnya berkaitan dengan kinerja.
- a. Dapatkah Pak Aziz menerangkan tugas-tugas pengelolaan BMT Bumi Mizan Sejahtera secara ideal?
- N : *Yang jelas contoh dari ideal, seandainya BMT itu keluar pembiayaan 1M maka ada dana masuk 2 M.*
- P : b. Pak Aziz hal-hal apa saja yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Yang pertama yang jelas kesejahteraan karyawan. Kedua gaji. Tiga kesehatan. Apalagi marketing itu uang. Di sini saya canangkan kalau marketing tidak hanya mendapatkan gaji tetapi ada sistem bonus, apabila sudah mencapai target.*
- P : c. Bagaimana mengenai struktur dan kejelasan tugasnya?
- N : *Sebagai contoh, AO lending itu mencari anggota pembiayaan, mengumpulkan data lengkap, menganalisa. Menghubungi Direktur Eksekutif untuk koordinasi melakukan survey, dan tugasnya maintenance 3 bulan.*
- P : d. Bagaimana dalam hal keterlibatan dan umpan balik pimpinan terhadap karyawan?
- N : *Apabila ada AO dengan satu SPK maka saya akan memberi satu SPK lagi (kalau ada). SPK, maaf, SPP (Surat Pemesanan Pembiayaan)*

- P : e. Bagaimana dalam hal penghargaan oleh pimpinan?
- N : *Yang jelas penghargaan itu ada jenjang karir. Apabila ada kekosongan jabatan akan mengambil orang dalam. Dia tidak hanya di AO atau remedial saja.*
- P : Kita sudah membicarakan tentang TQM, kinerja yang ada saat ini, dan sistem pengelolaan yang diharapkan karyawan. Sebelum wawancara diakhiri, mungkin ada saran-saran terkait TQM dan kinerja karyawan dari Pak Aziz?
- N : *Yang jelas kita bersama-sama membuat tim BMT ini menjadi lebih solid. Pertama keberhasilan karena kita solid. Kedua adalah pelatihan berkesinambungan. Ketiga kekeluargaan yang ada di BMT ini tetap kita jalin.*
- P : Terima kasih informasi dan partisipasi Pak Aziz.

Wawancara berlangsung pada hari Jumat, 25 Oktober 2013, pukul 11.07-11.24

- P : Dapatkah Mbak menerangkan nama dan sedikit keterangan tentang diri Anda, alamat, dan tempat tinggal, serta jabatan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Nama saya Rifatul Sari Ummah. Nama panggilan saya Sari. Asli saya dari Kebumen, kemudian untuk posisi saya di BMT sebagai akunting.*
- P : Apakah saya dapat menanyakan tugas Mbak Sari di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Ya seperti biasa ya, sebagai seorang akunting membuat laporan bulanan, 3 bulanan, dan yang berhubungan dengan keuangan.*
- P : Organisasi (BMT Bumi Mizan Sejahtera) membuat perubahan-perubahan yang didasarkan pada tujuan-tujuan berikut, 1. fokus pada pelanggan, 2. obsesi terhadap kualitas, 3. pendekatan ilmiah, 4. komitmen jangka panjang, 5. kerja sama tim (*team work*), 6. perbaikan secara berkesinambungan, 7. pendidikan dan pelatihan, 8. kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta 10. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
1. Mengenai fokus pada kualitas.
 - a. Apakah Mbak Sari mengetahui pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta, baik internal maupun eksternal?
- N : *Ya mengetahui, cuman hanya terbatas pada beberapa saja tidak semua pelanggan saya mengetahui. Hanya beberapa saja.*
- b. Bagaimana upaya Mbak Sari untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan?

- N : *Kalau saya, sendiri sebagai akunting ya mbak, yang lebih memasarkan marketing. Mungkin dekat dengan keluarga saja.*
- P : c. Di antara nama pelanggan itu, pelanggan manakah yang selalu ingat namanya?
- N : *Ya*
- P : d. Apakah pernah ada saat tertentu Mbak Sari harus membuat janji kepada mereka?
- N : *Pernah, dengan datang ke kantor.*
- P : e. Bagaimana Mbak Sari dapat memastikan bahwa dapat menepati janji?
- N : *E, Alhamdulillah sih selalu ditepati ya, ketika janji dengan nasabah.*
- P : 2. Obsesi terhadap kualitas
- a. Bagaimana upaya Mbak Sari dapat meningkatkan layanan pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *E, mungkin saya sebagai back office dari marketing baik dan kepada atasan juga baik. Terutama soal angsuran itu, kalau nasabah baik otomatis nasabahnya juga baik.*
- P : 3. Pendekatan ilmiah
- a. Apakah pernah Mbak Sari memimpin dalam rapat di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Oya pernah, jadi moderator.*
- P : b. Apakah Mbak Sari pernah setiap hari, atau memo mengenai pertemuan yang akan diikuti oleh BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Pernah*
- P : c. Bagaimana perasaan Mbak Sari?
- N : *Ya biasa aja, ada memo pertemuan ya dateng. Perasaannya biasa saja*
- P : 4. Komitmen jangka panjang
- b. Bagaimana komitmen BMT Bumi Mizan Sejahtera dalam perkembangan ekonomi koperasi?
- N : *No comment.*
- P : 5. Kerja sama tim (*Team work*)
- a. Bagaimana Mbak Sari menggambarkan semangat kerja tim di BMT Bumi Mizan Sejahtera sekarang ini?
- N : *Semangat kerja tim ya membangun kekompakan, terus satu tujuan. Tujuannya jelas. Mau dibawa kemana arah perubahan. Mempunyai misi seperti ini, tujuannya seperti ini.*

- P : b. Bagaimana Mbak Sari menggambarkan semangat kerja pribadi?
- N : *Semangat kerja saya merasa nyaman di kantor, semangat. Ketemu temen semangat. Menyemangati diri sendiri aja itu susah.*
- P : c. Seberapa besar kepercayaan Mbak Sari pada rekan kerja di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Saya percaya semua.*
- P : d. Apakah upaya Mbak Sari jika ada yang mengecewakan membangun kepercayaan itu?
- N : *Ya saya cukup mengetesnya. Tretet kaya gini. Ada nggak penyimpangannya? Kalau ada berarti bener.*
- P : e. Rekomendasi apa yang Mbak Sari berikan untuk membangun kembali kepercayaan itu?
- N : *Ya dengan memberikan tugas, ini tolong ya diapain gitu.*
- P : 6. Perbaikan secara berkesinambungan
- a. Kapan kali terakhir Mbak Sari memperbaiki produk/layanan di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini?
- N : *Setiap saat, setiap bulan.*
- P : 7. Pendidikan dan pelatihan
- a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera selalu mengembangkan serangkaian kegiatan yang bersifat baru bagi karyawan?
- N : *Iya, ada mungkin kalau ada penggantinya akan terealisasi*
- P : b. Apakah pendidikan dan pelatihan tersebut mengikutsertakan seluruh karyawan?
- N : *Belum ada pelatihan. Gantian, kalau saya sudah bisa yang lainnya.*
- P : 8. Kebebasan yang terkendali
- a. Apakah di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini menetapkan standar kerja untuk Mbak Sari?
- N : *Ya, kalau sebagai seorang akunting berarti harus tahu jalannya kas masuk dan keluar. Keamanan brankas itu merupakan tanggung jawab saya.*
- P : b. Apakah ada perbandingan antara hasil kerja dengan perencanaan kerja?
- N : *Ya pernah, tapi tidak terealisasi dengan baik dengan apa yang direncanakan.*
- P : 9. Kesatuan tujuan
- a. Apakah misi BMT Bumi Mizan Sejahtera?

- N : *Jujur, adil, dan menguntungkan.*
- P : b. Apa artinya bagi Mbak Sari?
- N : *Jujur berarti jujur harus terbuka kepada semua nasabah, adil itu tidak membeda-bedakan, menguntungkan itu menguntungkan bagi semua karyawan, nasabah.*
- P : 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
- a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera memberikan kesempatan kepada Mbak Sari untuk mengembangkan diri?
- N : *Untuk mengembangkan diri mungkin ada yang mbak.*
- P : b. Apakah Mbak Sari dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam rapat di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Tidak.*
- P : c. Seperti tanggung jawab yang Mbak Sari lakukan terhadap keputusan yang telah disepakati?
- N : *Ya tinggal dilaksanakan saja.*
- P : Selanjutnya berkaitan dengan kinerja.
- a. Dapatkah Mbak Sari menerangkan tugas-tugas pengelolaan BMT Bumi Mizan Sejahtera secara ideal?
- N : *Melakukan pengelolaan dengan baik, simpanan maupun pembiayaan dengan baik. Misal sebagai akunting pagi hari buka system terus ke teller. Selanjutnya transaksi-transaksi setiap harinya.*
- P : b. Menurut Mbak Sari hal-hal apa saja yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Mungkin kesejahteraan lebih diperhatikan lagi.*
- P : c. Bagaimana mengenai struktur dan kejelasan tugasnya?
- N : *Sangat jelas.*
- P : d. Bagaimana dalam hal keterlibatan dan umpan balik pimpinan terhadap karyawan?
- N : *Ya, itu semua terlibat.*
- P : e. Bagaimana dalam hal penghargaan oleh pimpinan?
- N : *Ya, kinerja saya Alhamdulillah dihargai.*
- P : Kita sudah membicarakan tentang TQM, kinerja yang ada saat ini, dan sistem pengelolaan yang diharapkan karyawan. Sebelum wawancara diakhiri, mungkin ada saran-saran terkait TQM dan kinerja karyawan dari Mbak Sari?

- N : *Saran saya, BMT mungkin lebih mengedepankan visi-misi, satu orang mungkin. Harus jelas ke depannya mau dibawa kemana. Bagi karyawan, perlu diperhatikan kesejahteraannya. Keluar mengedepankan kepercayaan.*
- P : Terima kasih informasi dan partisipasi Mbak Sari.

Wawancara berlangsung pada hari Sabtu, 26 Oktober 2013, pukul 14.20-14.26.

- P : Dapatkah Mas menerangkan nama dan sedikit keterangan tentang diri, alamat, dan tempat tinggal, serta jabatan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Setyo Wicaksono, biasa dipanggil Setyo. Di BMT sini aku jadi AO (Account Officer) nyari nasabah untuk nabung atau deposito. Ya Alhamdulillah deposito udah masuk Rp 1.000.000 dan Rp1.500.000, serta tabungan baru Rp 50.000. Besok rencana hari Senin mau nambah lagi Rp 1.500.000*
- P : Organisasi (BMT Bumi Mizan Sejahtera) membuat perubahan-perubahan yang didasarkan pada tujuan-tujuan berikut, 1. fokus pada pelanggan, 2. obsesi terhadap kualitas, 3. pendekatan ilmiah, 4. komitmen jangka panjang, 5. kerja sama tim (*team work*), 6. perbaikan secara berkesinambungan, 7. pendidikan dan pelatihan, 8. kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta 10. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
1. Mengenai fokus pada kualitas.
- a. Apakah Mas Setyo mengetahui pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta, baik internal maupun eksternal?
- N : *Aduh apa ya? Mengenai pelanggan internal maupun eksternal, sejauh ini aku belum tahu. Di sini baru. Oya, perspektifnya sejauh ini bagus.*
- P : 2. Obsesi terhadap kualitas
- a. Bagaimana upaya Mas Setyo dapat meningkatkan layanan pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Saya untuk narik ke pelanggannya itu njelasin dengan cara-cara yang lebih jelas lagi dan nominalnya saya jelasin semuanya. Yang saya tahu itu.*
- P : 3. Pendekatan ilmiah
- N : *No comment.*
- P : 4. Komitmen jangka panjang
- N : *No comment*

- P : 5. Kerja sama tim (*Team work*)
- a. Bagaimana Mas Setyo menggambarkan semangat kerja tim sekarang ini?
- N : *Kerja sama tim di BMT ini bagus, semangatnya bagus, untuk mendorong untuk maju bagus juga, masukan-masukan untuk kerja meraih konsumen prospeknya bagus juga.*
- P b. Bagaimana Mas Setyo menggambarkan semangat kerja tim pribadi?
- Semangat kerja pribadi itu aku malah belum ngerti, mbak. Per individu saya itu kadang-kadang cepet, kadang-kadang lumayan sedeng untuk mencapai target itu sendiri.*
- P : 6. Perbaikan secara berkesinambungan
- N : *No comment.*
- P : 7. Pendidikan dan pelatihan
- a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera selalu mengembangkan serangkaian kegiatan yang bersifat baru bagi karyawan?
- N : *No comment.*
- P : 8. Kebebasan yang terkendali
- N : *No comment.*
- P : 9. Kesatuan tujuan
- N : *No comment.*
- P : 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
- N : *No comment.*
- P : Selanjutnya berkaitan dengan kinerja. Menurut Mas Setyo hal-hal apa saja yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Peningkatan kinerja dari aku sendiri itu, berpikir positif aja untuk calon nasabah dan temen-temen BMT lebih positif aja gitu untuk meraih cita-cita.*
- P : Kita sudah membicarakan tentang TQM, kinerja yang ada saat ini, dan sistem pengelolaan yang diharapkan karyawan. Sebelum wawancara diakhiri, mungkin ada saran-saran terkait TQM dan kinerja karyawan dari mas Setyo?
- N : *Buat temen-temen d BMT ini tetep semangat aja terus.*
- P : Terima kasih informasi dan partisipasi Mas Setyo.

Wawancara berlangsung pada hari Sabtu, 26 Oktober 2013, pukul 12.44

- P : Dapatkah Mas menerangkan nama dan sedikit keterangan tentang diri Anda, alamat, dan tempat tinggal, serta jabatan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Nama saya Ahsan Yuliyanto. Tempat dan tanggal lahir di Bantul, 18 Juli 1991. Saya di BMT Bumi Mizan Sejahtera sebagai Collector/collecting. Trus apa lagi mbak?*
- P : Apa tugas Mas Ahsan d BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Untuk sementara ini saya mengambil angsuran atau tabungan. Bersama Mas Nana untuk menangani nasabah bermasalah.*
- P : Organisasi (BMT Bumi Mizan Sejahtera) membuat perubahan-perubahan yang didasarkan pada tujuan-tujuan berikut, 1. fokus pada pelanggan, 2. obsesi terhadap kualitas, 3. pendekatan ilmiah, 4. komitmen jangka panjang, 5. kerja sama tim (*team work*), 6. perbaikan secara berkesinambungan, 7. pendidikan dan pelatihan, 8. kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta 10. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
1. Mengenai fokus pada kualitas.
- a. Apakah Mas Ahsan mengetahui pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta, baik internal maupun eksternal?
- N : *Sementara ini kan saya baru di sini, jadi yang Saya cuma collecting yang tahu, gak semuanya saya tahu apakah itu pelanggan Bumi Mizan Sejahtera.*
- P : b. Dari kesemua itu, manakah yang selalu ingat namanya?
- N : *Rata-rata semua saya ingat yang setiap hari saya datangin atau setiap saya mengambil angsuran.*
- P : c. Apakah ada saat tertentu Mas Ahsan harus membuat janji kepada mereka?
- N : *Ada. Ada di setiap saya berkunjung ke rumah beliau. Setiap mengambil angsuran, membuat janji lewat sms atau telepon.*
- P : d. Bagaimana Mas Ahsan dapat memastikan bahwa dapat menepati janji?
- N : *Ehm, gimana ya Mbak. Karena itu sudah menjadi tugas kan saya setiap harinya harus melaksanakan. karena lapangan setiap harinya muter. Apa kalau di kantor, kenapa gak muter. Nanti ditanya juga dengan atasan.*
- P : 2. Obsesi terhadap kualitas
- a. Bagaimana Mas Ahsan dapat meningkatkan layanan pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Terutama kan sebagai untuk dengan nasabah dengan silaturahmi, etiket baik dengan nasabah, dan cara berbicara*

dengan nasabah.

- P : 3. Pendekatan ilmiah
a. Apakah Mas Ahsan pernah memimpin?
- N : *Sementara ini belum, tetapi membawakan acara sudah.*
- P : 4. Komitmen jangka panjang
- N : *No comment.*
- P : 5. Kerja sama tim (*Team work*)
a. Bagaimana Mas Ahsan menggambarkan semangat kerja tim sekarang ini?
- N : *No comment.*
- P : b. Bagaimana Mas Ahsan menggambarkan semangat kerja pribadi?
- N : *Semangat kerja keras, disiplin, dan tanggung jawab.*
- P : c. Seberapa besar kepercayaan Mas Ahsan pada rekan kerja di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *No comment.*
- P : 6. Perbaikan secara berkesinambungan
- N : *No comment.*
- P : 7. Pendidikan dan pelatihan
a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera selalu mengembangkan serangkaian kegiatan yang bersifat baru bagi karyawan?
- N : *Setahu saya sejauh ini belum pernah, hanya *training*.*
- P : 8. Kebebasan yang terkendali
- N : *No comment.*
- P : 9. Kesatuan tujuan
- N : *No comment.*
- P : 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
a. Apakah Mas Ahsan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam rapat di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Cuma pengambilan keputusan pernah.*
- P : Selanjutnya berkaitan dengan kinerja. Menurut Mas Ahsan hal-hal apa saja yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Kesejahteraan karyawan.*
- P : Kita sudah membicarakan tentang TQM, kinerja yang ada saat ini, dan sistem pengelolaan yang diharapkan karyawan. Sebelum wawancara diakhiri, mungkin ada saran-saran terkait TQM dan kinerja karyawan

dari Mas Ahsan?

N : *Dari saya belum.*

P : Terima kasih informasi dan partisipasi Mas Ahsan.

Wawancara berlangsung pada hari Jumat, 25 Oktober 2013, pukul 14.32-15.26 (ada jeda wawancara pada salat Asar)

P : Dapatkah Bapak menerangkan nama dan sedikit keterangan tentang diri, alamat, dan tempat tinggal, serta jabatan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?

N : *Nama saya Ahmad Nadir Lanisy, umur 58 tahun. Posisi di BMT itu Ketua Pengawas Syariah sekaligus sebagai pendiri dari BMT ini. Mengenai TQM, tentu sebagai pendiri ingin manajemen mengambil kebijakan-kebijakan penting bagi BMT. Manajemen senantiasa berupaya untuk menaikkan SDM yang ada dengan cara pelatihan-pelatihan. Yang jadi masalah, tingkat pergantian karyawan terlalu banyak. Sehingga pelatihan yang dipakai tidak bisa dipakai terlalu lama. Karena tingkat pergantian SDM terlalu tinggi.*

P : Ada atau tidak, upaya-upaya yang dilakukan agar tingkat pergantian SDM tidak terlalu tinggi?

N : *Sekarang kan sudah ada HCD, jadi sistem rekrutmen diperbaiki. Yang insyallāh ke depan menjadi lebih baik.*

P : Mungkin ada yang lainnya?

N : *Ada, dalam kebijakan kita lakukan misalnya jumlah SDM dengan aset yang kita kelola. Saya tidak tahu apakah ini akan mempersulit pengelolaan kita, karena pada prinsipnya saya berpikir dengan organisasi yang kecil itu akan memberikan kesejahteraan yang besar. Saya berpikir bahwa seseorang SDM di BMT Bumi Mizan bisa mengelola setara dengan 1M, jadi dengan aset kurang lebih 8M, membutuhkan SDM 8-9 orang.*

P : Organisasi (BMT Bumi Mizan Sejahtera) membuat perubahan-perubahan yang didasarkan pada tujuan-tujuan berikut, 1. fokus pada pelanggan, 2. obsesi terhadap kualitas, 3. pendekatan ilmiah, 4. komitmen jangka panjang, 5. kerja sama tim (*team work*), 6. perbaikan secara berkesinambungan, 7. pendidikan dan pelatihan, 8. kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta 10. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Berkaitan dengan kerja sama tim, bagaimana upaya untuk meningkatkan semangat kerja dari karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera?

- N : *Dengan sedikitnya karyawan itu mungkin membebani mereka, untuk saling diskusi itu masih belum terpenuhi orang-orangnya. Oleh, karena itu, mengapa pelatihan menjadi sangat penting.*
- P : *Apakah di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini menerapkan standar kerja bagi karyawan?*
- N : *Standar kerja itu standar cara. Dalam arti begini, kalau bisa itu ya bekerjanya seperti umumnya orang bekerja. Seperti saya sebutkan di atas tadi orang-orangnya selalu fresh. Jadi belum bisa untuk kelangsungan kebijakan itu tadi.*
- P : *Apakah di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini menerapkan hadiah maupun hukuman, apabila di lapangan tidak menjalankan tugas-tugas sesuai fungsinya?*
- N : *Ya sementara kontrol itu kan, belum bisa kita lakukan karena keterbatasan SDM. Bedanya BMT ini dengan BMT lain itu kan BMT dimiliki karyawan. Sementara pengurus-pengurusnya sibuk dengan jabatan yang melekat pada dirinya. Kemungkinan ke depan kebijakan organisasi yang ramping akan kita ubah agar mereka dapat berdiskusi satu dengan yang lainnya.*
- P : *Selanjutnya berkaitan dengan kinerja. Menurut Pak Ade hal-hal apa saja yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?*
- N : *Saya lihat, saya cukup realistis, karena mencari SDM tidak mudah.*
- P : *Kita sudah membicarakan tentang TQM, kinerja yang ada saat ini, dan sistem pengelolaan yang diharapkan karyawan Terima kasih informasi dan partisipasi Pak Ade.*

Wawancara berlangsung pada hari Jumat, 25 Oktober 2013, pukul 15.48-16.03

- P : *Dapatkah Mas menerangkan nama dan sedikit keterangan tentang diri, alamat, dan tempat tinggal, serta jabatan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?*
- N : *Saya Nana, . . Nana Bagus Yuliawan, Petinggen TN III262, Joga. Jabatan di BMT sebagai Remedial.*
- P : *Dapatkah kita membicarakan mengenai tugas Mas Nana di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini?*
- N : *Njih, sebagai remedial tugasnya itu menangani nasabah-nasabah yang macet. Jadi rata-rata dikatakan macet yang 1 tahun ke atas tidak melakukan pembayaran.*
- P : *Organisasi (BMT Bumi Mizan Sejahtera) membuat perubahan-perubahan yang didasarkan pada tujuan-tujuan berikut, 1. fokus pada pelanggan, 2. obsesi terhadap kualitas, 3. pendekatan ilmiah, 4.*

komitmen jangka panjang, 5. kerja sama tim (*team work*), 6. perbaikan secara berkesinambungan, 7. pendidikan dan pelatihan, 8. kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta 10. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

1. Mengenai fokus pada kualitas.

- a. Apakah Mas Nana mengetahui pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta, baik internal maupun eksternal?

N : *Kalau saya apa ya, remedial menangani nasabah yang macet, jadi kalau yang internal itu kurang, kurang tahu.*

- P : b. Bagaimana Mas Nana dapat meningkatkan layanan kepada mereka?

N : *Kalau saya melakukan pendekatan kepada nasabah yang macet ini dengan pendekatan. Intinya nasabah ini setelah 1 tahun lebih tidak membayar, mau membayar lagi. Istilah pendekatannya, apa ya. .pendekatan persuasif.*

- P : c. Di antara mereka itu ada tidak yang selalu diingat namanya?

N : *Banyak.*

- P ; d. Salah satunya yang paling susah tetapi ketika Mas Nana tangani itu dapat terselesaikan?

N : *Ada yang susah, Pak Suhardi yang sudah setahun lebih dengan pokok pembiayaan 11 juta. Saya tarik motornya dan saya ajak bicara dengan baik, ya diberikan saja.*

- P : e. Ada tidak di saat tertentu membuat janji kepada mereka?

N : *Ada.*

- P ; f. Bagaimana Mas Nana dapat memastikan bahwa dapat menepati janji itu?

N : *Saya percaya dengan nasabah walaupun ada yang meleset dengan janji-janjinya. Saya beri waktu mereka memberikan janji kepada saya sampai 3x, apabila sudah 3x otomatis sing radha keras.*

- P : 2. Obsesi terhadap kualitas

- a. Bagaimana Mas Nana dapat meningkatkan layanan pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera?

N : *Jemput bola, njih kita jemput bola.*

- P : b. Ketika melakukan remedial ada yang belum berhasil itu buat Mas Nana artinya sendiri apa?

N : *Kalau istilah kegagalan itu nggak. Nggak ada. Nanti kita berusaha aterus, tekuni, telateni.*

- P : 3. Pendekatan ilmiah
a. Apakah Mas Nana pernah memimpin (misal dalam rapat)?
- N : *Belum.*
- P : 4. Komitmen jangka panjang
a. Bagaimana komitmen BMT Bumi Mizan Sejahtera dalam perkembangan ekonomi koperasi?
- N : *Memperbaharui sistem. Ya mungkin ada kesalahan kita perbaharui.*
- P : 5. Kerja sama tim (*Team work*)
a. Bagaimana Mas Nana menggambarkan semangat kerja tim sekarang ini?
- N : *Semangatnya luar biasa, semangatnya dengan Mas Ahsan.*
- P : b. Jika dalam rekan satu tim ada masalah kepercayaan, bagaimana Mas Nana mengatasinya?
- N : *Kita saling percaya saja.*
- P : c. Rekomendasi apa untuk membangun kepercayaan dengan orang lain?
- N : *Jadi kurang respek.*
- P : 6. Perbaikan secara berkesinambungan
a. Kapan kali terakhir memperbaiki produk/layanan?
- N : *Kapan ya, mbak? Lupa. Terakhir yang saya tangani itu dengan Pak Slamet Riyadi ini. Jadi saya buat perjanjian yang baru, dan terus-menerus meyakinkan nasabah dapat mengangsur lagi.*
- P : 7. Pendidikan dan pelatihan
a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera selalu mengembangkan serangkaian kegiatan yang bersifat baru bagi karyawan?
- N : *(geleng-geleng).*
- P : 8. Kebebasan yang terkendali
a. Apakah di BMT Bumi Mizan Sejahtera inimelakukan standar kerja bagi Mas Nana?
- N : *Iya.*
- P : b. Sejauh mana upaya Mas Nana untuk dapat memenuhi standar kerja tersebut?
- N : *Kita berupaya semaksimal mungkin dengan target-target agar kita capai.*
- P : c. Apakah ada perbandingan hasil kerja dengan perencanaan kerja?

- N : *Kalau antara itu, yang mendekati 100% tercapai belum, baru mendekati berapa persen ada.*
- P : 9. Kesatuan tujuan
- N : *No comment.*
- P : 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
- a. Apakah Mas Nana dilibatkan dalam pengambilan keputusan di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini?
- N : *(geleng-geleng).*
- P : Selanjutnya berkaitan dengan kinerja.
- a. Menurut Mas Nana hal-hal apa saja yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Mungkin adanya perbaikan gaji.*
- P ; b. Bagaimana dengan kejelasan struktur dan tugasnya?
- N : *Sangat jelas.*
- P : c. Bagaimana kaitannya dalam hal keterlibatan dan umpan balik pimpinan?
- N : *Ada.*
- P ; d. Apakah ada penghargaan dari pimpinan?
- N : *Saya itu kan masih baru jadi (geleng-geleng).*
- P : Kita sudah membicarakan tentang TQM, kinerja yang ada saat ini, dan sistem pengelolaan yang diharapkan karyawan. Sebelum wawancara diakhiri, mungkin ada saran-saran terkait TQM dan kinerja karyawan dari Mas Nana?
- N : *Pertama, masalah gaji. Kedua, masalah karir, ketiga, masalah fasilitas yang diberikan atau operasional atau apa.*
- P : Terima kasih informasi dan partisipasi Mas Nana.

Wawancara berlangsung pada hari Jumat, 25 Oktober 2013, pukul 16.02-16.21

- P : Dapatkah Mas menerangkan nama dan sedikit keterangan tentang diri, alamat, dan tempat tinggal, serta jabatan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Nama saya Bambang Suryanto, alamat asala dari Wates, Yogyakarta. Tempat tinggal saya di Pogung 7, Sidoagung, Godean, Sleman. Di Bumi Mizan Sejahtera hari ini diseberi amanah sebagai koordinator Account Officer dan Remedial.*
- P : Dapatkah kita membicarakan mengenai tugas-tugas Mas Bambang

terkait dengan pengelolaan di BMT Bumi Mizan Sejahtera?

N : *Temen-temen yang jadi AO dan remedial diberi arahan dan evaluasi setiap harinya. Termasuk saya sendiri terjun langsung sebagai marketing di pasar. Di masyarakat sebagai collecting.*

P : Organisasi (BMT Bumi Mizan Sejahtera) membuat perubahan-perubahan yang didasarkan pada tujuan-tujuan berikut, 1. fokus pada pelanggan, 2. obsesi terhadap kualitas, 3. pendekatan ilmiah, 4. komitmen jangka panjang, 5. kerja sama tim (*team work*), 6. perbaikan secara berkesinambungan, 7. pendidikan dan pelatihan, 8. kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta 10. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

1. Mengenai fokus pada kualitas.

a. Apakah Mas Bambang mengetahui pelanggan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta, baik internal maupun eksternal?

N : *Kalau secara total yang nggak tahu. Tetapi terkait dengan nasabah yang saya kelola ya paham dengan siapa. Tetapi tidak semua.*

P : b. Bagaimana upaya Mas Bambang sendiri untuk dapat meningkatkan layanan kepada pelanggan?

N : *Meningkatkan pelayanan, dimulai dari sisi kualitas kita sebagai marketing. Artinya, itu bisa memberikan pelayanan yang baik dengan kualitas pribadi sebagai Account Officer harus meningkatkan pelayanan. Karena BMT bukan hanya sebagai lembaga keuangan tetapi mempunyai misi edukasi pendidikan kepada masyarakat tentang ekonomi masyarakat. Walaupun itu membutuhkan proses yang panjang, tidak sekali jadi.*

P : c. Di antara nama pelanggan itu, ada yang namanya selalu diingat?

N : *Ya hampir semuanya kita ingat yang langsung berhubungan dengan kita. Contohnya, Bu Tumiwah dia nasabah pembiayaan sekaligus simpanan, juga nasabah deposito. Bu Lasiyem, dia nasabah pembiayaan juga tabungan. Kemudian Bu Enggarwulan, nasabah tabungan harian dan deposito. Hampir semuanya kita hafal lah.*

P : d. Apakah ada saat tertentu membuat janji untuk bertemu?

N : *Itu sudah semacam konvensi untuk bertemu, tanpa tertulis. Karena di pasar itu antara jam 9-jam 11.*

P : e. Bagaimana cara menepati janji kepada mereka?

N : *Kalau kita sudah alikasikan waktu jam segitu untuk ke pasar. Adapun tugas-tugas administrasi dan lain-lain, dikerjakan*

sebelum itu atau sesudah itu.

- P : 2. Obsesi terhadap kualitas
- a. Bagaimana Mas Bambang dapat melakukannya lebih baik?
- N : *Ya tadi, membagi tugas. Apabila ada tugas administrasi yang lain ditepati, apabila terlewat waktunya, ya, nggak akan ketemu dengan nasabah. Karena orang pasar kan sampai jam segitu.*
- P : 3. Pendekatan ilmiah
- a. Apakah Mas Bambang pernah memimpin jalannya rapat di BMT Bumi Mizan Sejahtera?
- N : *Sudah.*
- P : b. Bagaimana peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan?
- N : *Setiap pengambilan keputusan tentunya mempunyai dasar. Baik dari atas maupun dari bawah, kita tidak kaku, artinya kondisional, sesuai dengan waktu dan kondisi yang diperlukan seperti apa. Degan meminta masukan kepada yang mengetahui garis-garis besar dalam perusahaan.*
- P : c. Apakah mempunyai masalah-masalah baru untuk diselesaikan, pelanggan yang harus dilayani, atau memo pertemuan di BMT Bumi Mizan Sejahtera yang perlu dibaca setiap hari?
- N : *Kalau kita secara evaluasi harian secara permasalahan atau dari memo-memo tentang permasalahan khusus. Kita bahas setiap pekan, setiap hari senin.*
- P : 4. Komitmen jangka panjang
- a. Bagaimana komitmen BMT Bumi Mizan Sejahtera dalam perkembangan ekonomi koperasi?
- N : *Ini kalau saya melihat belum signifikan. Berangkat dari para pengurus sendiri untuk mengembangkan BMT itu sendiri.*
- P : b. Sejauh mana langkah yang diambil untuk menjaga komitmen yang telah diambil?
- N : *Saya masih perlu banyak perbaikan, dalam arti peningkatan SDM. Harus paham BMT itu seperti apa komitmennya. Biar pelaksanaan di masyarakat seperti apa. Pelatihan-pelatihan di BMT masih kurang. Bahkan saya mengikuti pelatihan dari luar seperti ABSINDO itu baru dua kali. Mungkin ada temen-temen lain yang belum pernah. Menurut saya, yang perlu ditingkatkan masalah SDM. Jika SDM meningkat maka semua permasalahan dapat tertangani.*
- P : 5. Kerja sama tim (*Team work*)

- a. Bagaimana Mas Bambang menggambarkan semangat kerja tim sekarang ini?
- N : *Sejauh ini semangat kerja yang saya lihat sudah bagus. Dari spiritnya, semangatnya bagus. Mudah-mudahan dari setiap harinya meningkat.*
- P : b. Bagaimana Mas Bambang menggambarkan semangat kerja pribadi?
- N : *Semangat pribadi ya. . Kita tidak terpaku pada yang sudah diberikan tetapi berkomitmen pada pengembangan BMT itu sendiri, misalnya Si Bintang. Melakukan penawaran kesekolah-sekolah itu sendiri. Selama ini belum menjalin ke beberapa pihak. Melakukan kerja sama dengan beberapa sekolah-sekolah yang baru.*
- P : c. Seberapa besar kepercayaan dari Mas Bambang ini kepada rekan kerja di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini?
- N : *Ya sejauh ini kita percaya dengan hasil kerjanya. Jadi, tingkat kepercayaannya bekerja seperti apa. Ya tentu tidak sama antara satu personal dengan yang lain. Ada yang sudah bisa kita lepas, tetapi ada juga yang memang masih membutuhkan kita bimbing*
- P : d. Jika Mas Bambang memiliki masalah kepercayaan dengan rekan kerja satu tim, apa yang akan dilakukan untuk membangun kembali kepercayaan itu?
- N ; *Ya tentu di ajak kerja sama, melihat hasil kerjanya dan kita evaluasi. Kita percayakan kepada yang bisa mengerjakannya. Kita tahu dengan tugas itu mereka laksanakan atau tidak.*
- P : e. Rekomendasi apa yang Mas Bambang lakukan untuk memberikan kepercayaan kepada rekan satu tim?
- N : *Lebih tepatnya kepada sistem keteladanan, artinya kalau kita diberi amanah sebisa mungkin di-sharekan dengan dikerjakan bareng-bareng. Kita tidak hanya dengan bahasa untuk mengerjakannya.*
- P : 6. Perbaikan secara berkesinambungan
- a. Kapan terakhir kali dilakukan perbaikan atas layanan?
- N : *Ya setiap hari, karena nasabah BMT itu unik.*
- P : 7. Pendidikan dan pelatihan
- a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera selalu mengembangkan serangkaian kegiatan yang bersifat baru bagi karyawan?
- N : *Sejauh ini hanya secara rutinitas saja. Dari keagamaan kajian, profesionalitas perlu ditigkatkan.*

- P : 8. Kebebasan yang terkendali
- a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera ini melakukan standar kerja kepada karyawan?
- N : *Ya.*
- P : b. Seperti apa upaya Mas Bambang untuk memenuhi standar kerja yang diberikan?
- N : *Menurut saya lebih pada target, jika funding berapa persen, lending berapa, lalu penanganan nasabah bermasalah berapa persen. Targetnya seperti itu standarnya..*
- P : 9. Kesatuan tujuan
- a. Apakah misi dari BMT Bumi Mizan Sejahtera ini?
- N : *Kalau saya hampir semua BMT misinya semuanya sama. Mengentaskan masyarakat dari kemiskinan, dari jeratan rentenir, mampu memberdayakan potensi umat. Bila ada calon nasabah yang sebenarnya mempunyai potensi berkembang, tetapi karena kekurangan pemodal, kita jalin kerja samadengan baik.*
- P : 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
- a. Apakah BMT Bumi Mizan Sejahtera ini memberikan kesempatan kepada Mas Bambang untuk bisa mengembangkan diri?
- N : *Kalau menurut saya iya, artinya diberikan keleluasan untuk mengatur dan dilibatkan dalam pelatihan-pelatihan tadi berarti ada peningkatan kualitas dari sisi keagamaan dan ke BMT-an itu tadi.*
- P : b. Apakah selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan?
- N : *Tidak selalu.*
- P : Selanjutnya berkaitan dengan kinerja. Menurut Mas Bambang hal-hal apa saja yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?
- N : *Ee, menurut saya ada timbal balik yang baik. Artinya sebagai karyawan pasti mengharapkan salary yang baik, dengan salary yang baik tentunya dia ada ketenangan kerja, bisa fokus kemudian evaluasi atau pressing dari standar program kerja aja standarisasi yang baik. Karyawan memberikan yang baik, ada timbal balik dari pimpinan.*
- P : Kita sudah membicarakan tentang TQM, kinerja yang ada saat ini, dan sistem pengelolaan yang diharapkan karyawan. Sebelum wawancara diakhiri, mungkin ada saran-saran terkait TQM dan kinerja karyawan dari Mas Bambang?
- N : *Ya, menurut saya masih perlu banyak perbaikan. Dalam arti kualitas*

seluruh karyawan, menurut saya masih ditingkatkan dari segi profesionalitas maupun spiritualitas. Menurut saya, BMT bukan saja lembaga keuangan, tetapi memiliki misi dakwah.

P : Terima kasih informasi dan partisipasi Mas Bambang.

Wawancara berlangsung pada hari Sabtu, 26 Oktober 2013, pukul 11.21-1132.

P : Dapatkah Mbak menerangkan nama dan sedikit keterangan tentang diri, alamat, dan tempat tinggal, serta jabatan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?

N : *Oukey, lengkap sekali ya? Nama saya Lily Nur Indah Sari. Kebetulan saya di sini sebagai Human Capital Development. E, memang BMT sendiri di sini bergabung dalam MU:3 Group, gitu ya. Diri saya sendiri menangani empat unit, salah satunya adalah BMT Bumi Mizan Sejahtera. Kalau alamat tempat tinggal saya itu di Jalan Wonosudirno. Tapi kebetulan karena kerjaan yang sampai sore, kadang sampai malam. Ya saya ada juga kos dekat sini untuk aktivitas. Terus apa lagi ya?*

P : Apakah tugas Mbak Lily di pengelolaan BMT Bumi Mizan Sejahtera?

N : *Pertama, memenuhi kebutuhan dari SDM (kalau ada kekurangan). Kedua, penanganan masalah payroll. Ketiga, masalah evaluasi kerja (kontrolling masalah kedisiplinan juga). Keempat, ada pengembangan-pengembangan yang terkait dengan pelatihan-pelatihan. Yang jelas akan lebih banyak ke sistem. Menciptakan sistem yang berhubungan dengan SDM mulai dari ee. .kaitannya hubungan kerja antara satu dengan yang lainnya (struktur). Kedua, aturan-aturan mana itu ee. .supaya karyawan dengan perusahaan bahwa lembaga BMT itu bisa kondusif. Nah itu, jalannya aturan atau sistem itulah yang berasal dari Human Capital Development yang membuat itu.*

P : Sampai sekarang ini, sejauh mana kerja sama tim di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini bisa berjalan?

N : *Kalau dari kerja sama tim yang saya lihat, e. .mungkin kalau secara personal sudah cukup banyak. Tetapi, kalau secara pekerjaan masih perlu banyak pembinaan. Saya jujur mengatakan bahwa kalau Account Officer berjalan sendiri, remedial berjalan sendiri, e kalau CS berjalan sendiri. Seperti tadi, kadang ada beberapa divisi yang memang sudah kerja samanya sudah ada, tetapi ada divisi yang harus e harus ada kepalanya yang mengkoordinir. Makanya melihat kekurangan itu maka, kita coba bentuk mulai ada koordinator masing-masing divisi. Misalnya, untuk Account Officer pada bulan September kita sudah angkat satu orang untuk menjadi koordinator Account Offocer. Karena kita sadar pendapatan atau omset dari keuangan di*

sini tergantung dari Account Officer baik lending atau funding. Nah dari situ, mulai dari situ kita adakan rekrutme. Rekrutmen kalau bisa tetep berdasarkan standar qualified juga tetapi kalau misalnya e tidak ada ya tidak bisa dipaksakan. Kalau ada kita masukkan sebanyak-banyaknya Account Officer, 3, 4, 5 orang (yang dibutuhkan salah satu koordinator sudah mulai jalan gitu ya). Nah, mulai per bulan depan rencana tidak ada remedial, sempat vakum. Terus sekarang kebetulan banyak kredit macet seperti itu membutuhkan penanganan. Karena selama ini mungkin pasca tidak adanya remedial, AO itu fungsinya jadi seperti collecting juga. Jadi ya, sekarang sudah ada remedial dan ada dua orang remedial yang dibutuhkan seorang koordinator. Ke depannya mungkin akan ada penambahan juga. Tetapi, kita evaluasi dulu. Jadi sudah ada plot-plot koordinator kepala-kepala, pertama-pertama koordinasi. Secara personal sudah cukup baik, tetapi secara pekerjaan masih berjalan sendiri-sendiri.

P : Sejauh mana upaya dari BMT Bumi Mizan Sejahtera ini agar karyawan dapat memperoleh pendidikan dan pelatihan?

N : *E, sejauh ini memang sudah diprogram untuk pelayanan kepada customer yang masih sangat minim. Boleh diakui itu sangat minim sekali. Karena masih berdasarkan budaya lama (cara-cara penanganan). Padahal, kita tahu e, bagaimana seorang, e apa ya. Nasabah datang ke bank, bank pada umumnya, mereka (nasabah itu) disambut dengan baik mulai dari membukakan pintu sampai penanganan di teller. Semua ramah. Di sini, a saya boleh bilang masih sangat minim sekali dan saya cukup prihatin dengan ini dan pingin dalam waktu dekat mengadakan perombakan. Dalam arti e sistem pelayanannya. Terus yang kedua, masih minimnya e apa ya. Teknologi. Dalam artian dalam penggunaan e-mail. seperti itu, lho. Jadi ini yang perlu dilatih pada temen-temen. Bagaimana penggunaan e-mail pada keseluruhan. Kalau pelatihan masalah sistem, itu biasanya kita langsung koordinasi dengan apa dewan pengurus. Gitu ya. Mau sistem apa, gitu kan kaitannya dengan pengurus dan dewan pengawas juga. Dan mungkin bukan HCD yang membuat program itu. Tapi HCD hanya sekedar operasional, 1. cara melayani, 2. cara penggunaan operasional dari komputer, perawatan komputer seperti apa. Karena supaya semua orang bertanggung jawab dengan properti yang mereka dapat. Pelatihan-pelatihannya yang simple-simple. Karena di sini tidak bisa dikasih pelatihan yang berat. Dikasih yang berat malah mental. Jadi yang dasar-dasar, cara melayani seperti apa.*

P : Seperti apa standar kerja di BMT Bumi Mizan Sejahtera ini?

N : *Yang jelas karena ini lembaga keuangan ya. Standar kerja yang digunakan adalah standar kerja perbankan, mulai dari sistem pelayanan, terus dari penataan. Gitu ya. Mungkin di sini sangat jauh sekali, dari penataan juga masih sangat minim, kalau saya bilan,g jadi*

kurang bertanggung jawab, dengan misalnya brosur. Yang seharusnya diletakkan dengan baik di suatu tempat, ini disebar-sebar. Padahal itu, satu brosur itu adalah sudah angka nominal yang harus mereka jaga. Kesadaran di situ yang belum ada. Jadi, mungkin perlu pemahaman dengan adanya bimbingan dan juga arahan. Lebih tepatnya arahan. Tapi kalau untuk standarisasi pelayanan itu mungkin memerlukan sebuah media. Dimana itu akan diadakan pelatihan gitu.

P : Menurut Mbak Lily, hal-hal apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta?

N : *Ehm, satu mungkin kita lihat flashback aja sih. Kalau misalnya dari Bumi Mizan Sejahtera itu menimbulkan kepercayaan terlebih dahulu dari karyawan terhadap perusahaan. Kalau mereka sudah percaya dengan perusahaan. Yang kedua loyalitas kepada perusahaan, sehingga menghasilkan sesuatu yang menguntungkan kepada perusahaan. E secara otomatis kan, perusahaan juga akan melihat dari segi remunerasi yang didapat. Cuma sejauh ini kan terjadi mis ya. Terjadi mis-nya adalah mereka menuntut tinggi. Padahal, mereka tidak sadar bahwa pendapatan yang diterima . . e apa ya, omset yang diterima itu masih sangat, buat standarnya aja masih minus, misalnya seperti itu. Tidak ada. Mungkin saya perlu, perlu apa ya, pendekatan kepada mereka terkait dengan hubungan kerja ini. Bahwa ini hlo kondisi perusahaan yang, payung ini sebetulnya masih ada lubang. Lubang yang harus ditutup dulu, gitu hlo. Intinya seperti itu. Kalau misalnya, e dengan demikian dan mereka menyadari ini dan bisa menerima. Diharapkan sih e kondisi perusahaan (BMT) bisa lebih baik. Dalam artian, mereka kerjanya juga enak. Yang kedua, menghasilkan pendapatan yang lebih baik. Nah, dari situlah nanti baru ada sedikit dari perusahaan yang bisa saya xxxx (keterangan dari narasumber bercampur dengan tiga suara dari ruangan yang muncul dengan mendadak).*

P : Kita sudah membicarakan tentang TQM, kinerja yang ada saat ini, dan sistem pengelolaan yang diharapkan karyawan. Sebelum wawancara diakhiri, mungkin ada saran-saran terkait TQM dan kinerja karyawan dari Mbak Lily?

N : *Ya mungkin masukan aja ya mbak ya. Jadi, kalau TQM itu kira-kira nanti kan, dari hasil penelitiannya itu seperti apa. Plus dan minusnya itu paling nggak di-share-kan kepada kami. Paling tidak itu juga kami membuka peluang apa ya, peluang masukan/koreksi. Ini bagus di sini, ini kurangnya di sini bagi BMT. Kita akan menerima baik, gitu hlo. Dari apa ya, dari unit lembaga manapun yang misalnya pernah bergabung di sini, pernah apa seperti penelitian. Paling tidak, hasil penelitian bisa di-share-kan kepada kami dan itu juga mungkin sumbangsuhnya ke depan supaya bisa kami pikirkan gitu.*

P : Terima kasih informasi dan partisipasi Mbak Lily.

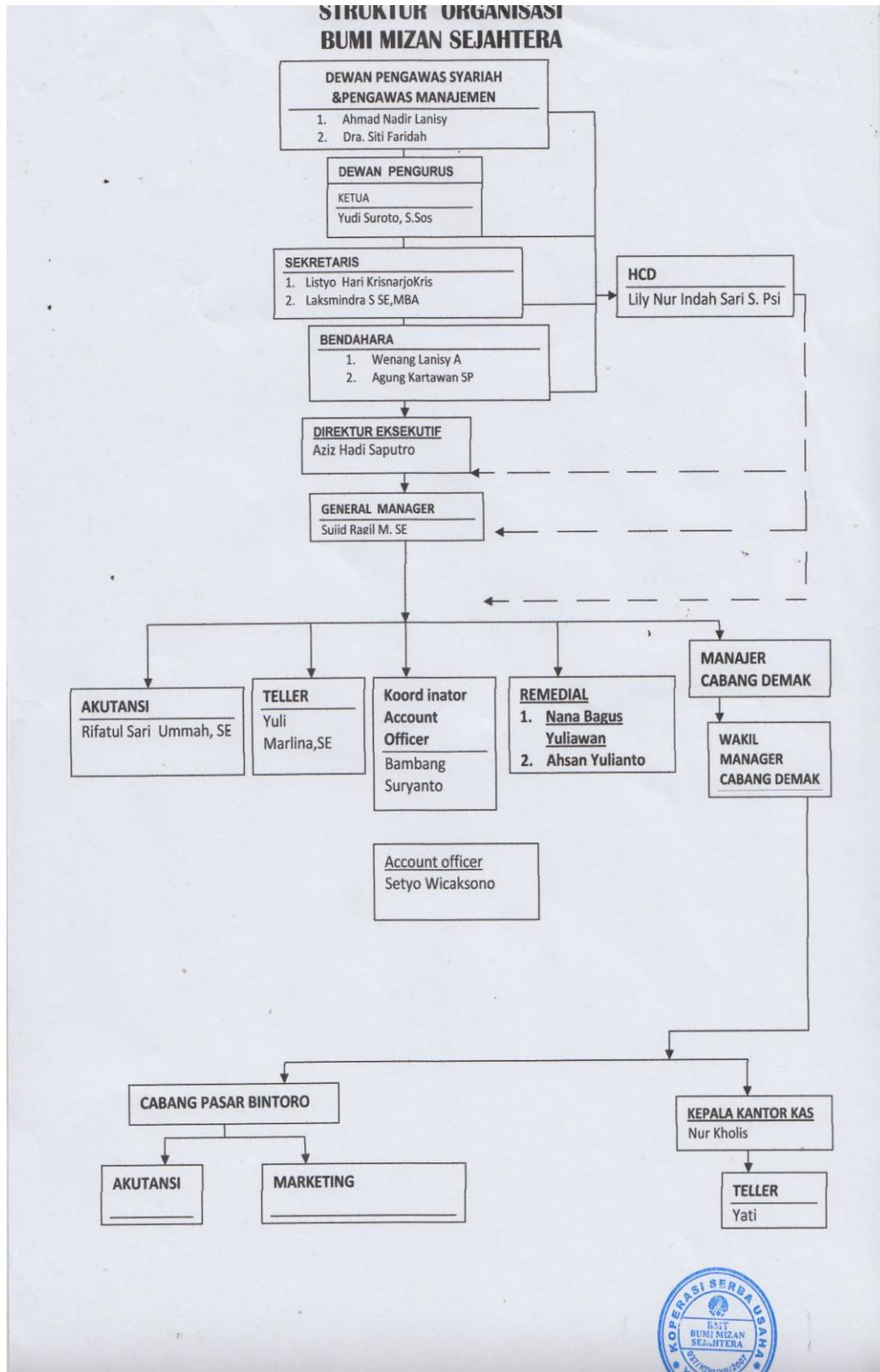
Lampiran V

DATA KARYAWAN BMT Bumi Mizan Sejahtera

NO.	NAMA KARYAWAN	JABATAN	Masuk kerja	NIK	TELEPON	TTL	ALAMAT
1	Aziz Hadi Saputro	Direktur Executive	22-Apr-13	10228027201335	081229840004/08 9727006095	Magelang, 28 Februari 1972	JL Slamet 155 Payaman Magelang
2	SUJID RAGIL MARSONO, SE.	General Manager	31-Jan-06	1022910740061	08122781198	Demak, 29 Okt 1974	Jl. Pakel Baru Selatan Gg. Arjuna No. 958B, Kel. Sorosutan, Kec. Uh
4	YULI MARLINA	Teller	1-Jun-08	1020207810083	08562862406	Yogyakarta, 02 Juli 1981	Blambangan Rt.004/005, Desa Jogotirto, Kec. Berbah.
5	RIFFATUL SARI UMMAH	Accounting	10-Jan-13	1020404850114	089657407171	Klaten, 04 April 1985	Padon Rt.004/002, Desa Pucangmiliran, Kec. Tulung, Klaten
6	NURKHOLIS	Kepala Kantor Kas Demak	1 Nov 2013	1022712680833	081326416745	Demak, 27 Des 1968	Kedungori RT 02/II Dempet Demak
7	SUWOTO	Wakil Manager Demak	1-Oct-08	1021407650834	081326416745	Demak, 14 Juli 1965	Desa Kedungsari RT/RW 01/11 Kec Dempet Kab Demak
8	BAMBANG SURYANTO	Koord AO	30-May-13	1022502811338	081332085968	Kulonprogo, 25 Feb 1981	RT/RW 01/14 Dukuh VII Sidoagung Godean Sleman
9	AHSAN YULIYANTO	Remedial	2-Aug-13	1022807911341	087881768332	28 July 1991	Ketandan RT 29 Patalan Jetis Bantul
10	NANA BAGUS YULIAWAN	Remedial	2-Aug-13	1021709791343	081328808317	17-Sep-79	Petinggen TR II/1262 Yogyakarta
11	SETYO WICAKSONO	Account officer	9-Oct-13	1021709791344	087719031272	1-Mar-82	Jl Duku 4/22 Perum Korpri Magelang



Lampiran VI



Lampiran VII

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Penulis yang mempunyai nama lengkap Ratri Indah Sulistyani ini, lahir di Magetan, 19 Februari 1990 dari pasangan Sugiyo dan S. Nurtanti. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Alamat asal dari Desa Banjarmlati RT 02/ 03, Sukowinangun, Kecamatan Magetan, Kabupaten Magetan, Jawa Timur.

Adapun riwayat pendidikan sebagai berikut: pernah sekolah di Aisyiyah Bustanul Athfal (ABA) 2 Magetan. Menempuh pendidikan selama dua tahun di SDN Magetan 2 (1996-1998), lalu pindah ke SDN Sukowinangun 4 Magetan (1998-2002) dan sempa sekolah sore di Madrasah Dinyah Awaliyah (MDA) di *Islamic Center* sampai lulus (1999-2001). Melanjutkan ke SMPN 4 Magetan (2002-2005). Meneruskan ke SMAN 2 Magetan (2005- 2008). Memutuskan untuk mengikuti pendidikan selama satu tahun di LPK "IPPI" Yogyakarta (2008-2009) jurusan Komputer Akuntansi. Selanjutnya, menempuh pendidikan Strata 1 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (2009- sekarang) program studi Keuangan Islam.

Mempunyai hobi kerja. Sejak Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah Atas aktif dalam berorganisasi dan mengikuti kegiatan ekstra kurikuler. Beberapa Organisasi yang pernah diikuti:

- A. **Marching Band** SMPN 4 Magetan periode 2002-2005 bagian melodi.
- B. Ekstra kurikuler Komputer periode 2002-2005.
- C. OSIS SMPN 4 Magetan (Organisasi Siswa Intra Sekolah) sebagai Anggota periode 2003/2004.
- D. Pramuka periode 2003/2004.
- E. Rohani Islam SMAN 2 Magetan periode 2005-2007 sebagai Bendahara I.
- F. Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Program Studi Keuangan Islam sebagai anggota departemen Informasi dan Komunikasi periode 2011-2013.
- G. Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Jama'ah Cinema Mahasiswa (JCM) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai manajer kesekretariatan periode 2011-2012.

- H. Komunitas Suling Bambu Nusantara (KSBN) Yogyakarta mulai 2010-2011. Pernah menjabat sebagai sekretaris periode April-Juni 2011 (jabatan berganti setiap tiga bulan).
- I. Keluarga Mahasiswa Pecinta Demokrasi (KeMPeD) mulai November 2010. Pernah menjabat sebagai bendahara periode 2011-April 2013.
- J. Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) Fakultas Syariah dan Hukum tahun 2011-sekarang, sebagai anggota.

Beberapa kali mengikuti lomba baik tingkat kecamatan maupun tingkat propinsi. Beberapa prestasi yang pernah diraih di antaranya:

- A. Juara 1 se-Kabupaten lomba **Marching Band** peringatan Hari Jadi Kab. Magetan bagian Melodi.
- B. Juara 3 se-Kabupaten lomba Olimpiade Fisika tingkat SMA.
- C. Juara 2 pidato bahasa Jawa tingkat sekolah dalam rangka Milad SMAN 2 Magetan.
- D. Juara 3 pidato bahasa Inggris tingkat Fakultas yang diselenggarakan oleh Pusat Bahasa Asing UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Karena mempunyai motto “Hidup adalah perjuangan melalui usaha dan do’a.”. Sembari sekolah sudah bekerja. Beberapa pengalaman dalam dunia kerja yaitu sebagai berikut

- A. Semasa SMA menerima jasa pengetikan di rumah.
- B. PT BPR Buana Citra Sejahtera Magetan (15 Desember 2008-15 Januari 2009) Bagian Umum.
- C. TB. Rausyan Fikr (28 Oktober 2009-13 Maret 2010) di bagian umum.
- D. #mitm (28 Oktober 2010-31 Desember 2010) resepsionis dan tentor untuk Komputer Akuntansi.
- E. Tendor SD dan SMK (15 Januari 2011-Agustus 2011), mengajar mata pelajaran matematika khusus SMK dan mata pelajaran matematika, bahasa Indonesia, bahasa Inggris, dan IPA khusus SD.
- F. Latar Njero Catering dan Garden Resto (27 Februari 2013-27 Juni 2013) sebagai akuntan. Salah satu unit usaha di MU:3 Group.

G. BMT Bumi Mizan Sejahtera Yogyakarta (1 Juni 2013-9 Juli 2013) sebagai staf Audit Internal. Salah satu unit usaha di MU:3 Group.

Menghubungi via telepon genggam di 085645871450 atau melalui e-mail gothree09@gmail.com.

