

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Koperasi

##### 1. Profil Koperasi

KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara merupakan suatu badan usaha bersama yang berjuang dalam bidang ekonomi dengan menempuh jalan yang tepat dan mantap dengan tujuan membebaskan diri para anggotanya dari kesulitan-kesulitan ekonomi yang umumnya diderita oleh mereka. Koperasi itu sendiri berasal dari dua kata yaitu “co” dan “operation”, yang mengandung arti bekerja sama untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu definisi koperasi dapat diartikan sebagai suatu perkumpulan yang orang-orang atau badan-badan, yang memberikan kebebasan masuk dan keluar sebagai anggota dengan bekerjasama secara kekeluargaan menjalankan usaha, untuk mempertinggi kesejahteraan jasmaniah paraanggotanya. Definisi tersebut mengandung unsur bahwa: 1.Perkumpulan koperasi bukan merupakan perkumpulan modal, akan tetapi persekutuan sosial. 2.Sukarela untuk menjadi anggota, netral terhadap aliran dan agama. 3.Tujuannya mempertinggi kesejahteraan jasmaniah anggota-anggota dengan kerjasama secara kekeluargaan. Sedangkan menurut Undang-undang Nomor 25 Tahun 1991 (Pasal 1 ayat 1) yang berbunyi Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.

##### 2. Visi dan Misi KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara

Visi:

Menumbuh kembangkan wirausawan baru dalam dunia perekonomian

Misi:

- a. Meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya
- b. Membina paraanggo tauntuk meningkatkan kuatlitas hidup sebagi insan beragama

- c. Meningkatkan kualitas SDM perkoperasian
- d. Mendidik paraanggota pada khususnya dan masyarakat tentang arti hidup secara bersama dan perkoperasian.

**3. Lokasi KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling**

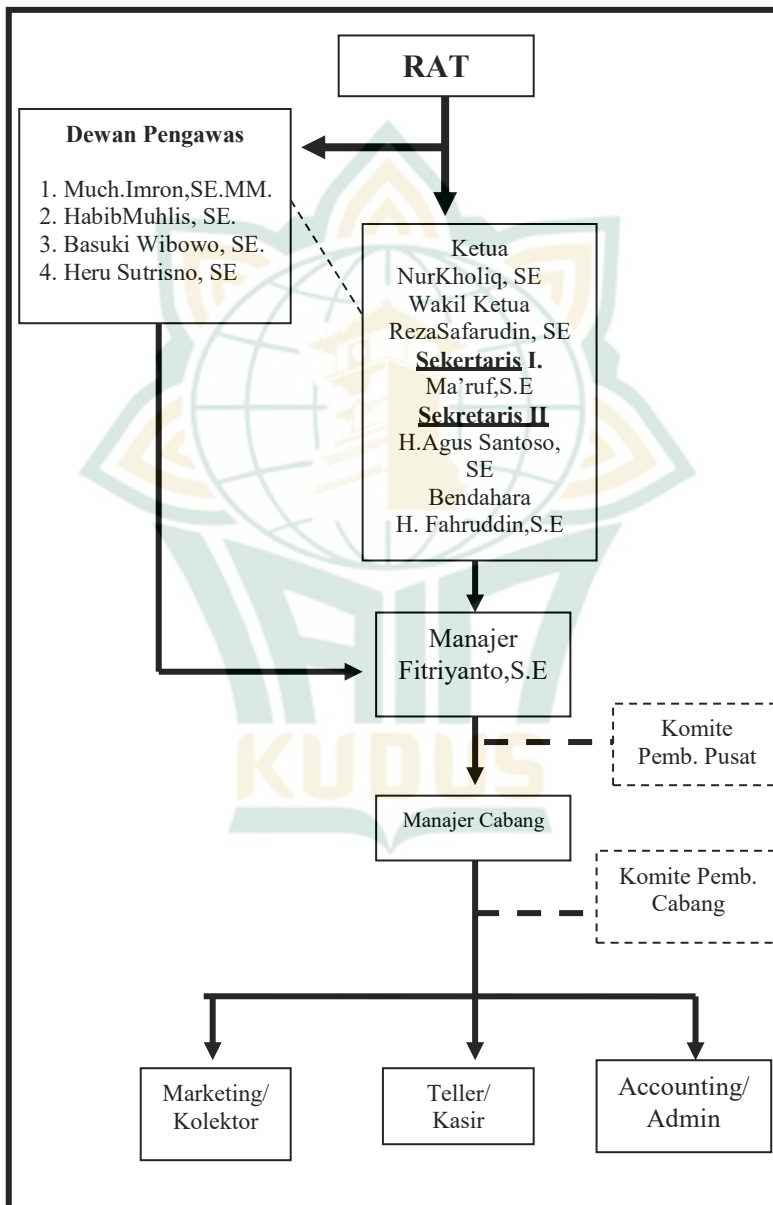
Kantor pusat KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara berada di Desa Ngeling Jl.Gereja Cemara Kembar RT02 RW06 Pecangaan Jepara Jawa Tengah, dengan Badan Hukum nomor: 518/274/BH/XIV.10/II/2011 Telp 0821 3371 9333. Kegiatannya bergerak dibidang pembiayaan, investasi, dan simpanan sesuai pada pola bagi hasil (syariah).

Berjalannya waktu, KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara ini pada tahun 2013 membuka cabang di Lingkungan kampus UNISNU Jepara di Jl. Taman Siswa (Pekeng) Tahunan Jepara, tepatnya lantai 2 gedung Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan nama Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (KJKS) Manunggal Sejahtera Abadi.



#### 4. Struktur Organisasi KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara

Bagan1:Struktur Organisasi KJKS Manunggal Sejahtera  
Abadi Desa Ngeling Jepara



## 5. Produk-produk KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling

Layaknya lembaga intermediasi keuangan produk-produk KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Melingkupi dua lingkup yaitu penghimpunan dana (*Funding*) dan penyaluran dana/ Pembiayaan (*Financing*). Diantaranya:

### a. Penghimpunan dana (*Funding*)

*Funding* adalah kegiatan penghimpunan dana masyarakat baik berupa titipan amanah (*wadiah*) ataupun investasi (*mudharabah*) yang akan digunakan sebagai dana pembiayaan bagi masyarakat berdasarkan kebutuhannya.

#### 1) Simpanan Setia

Merupakan produk simpanan untuk melayani masyarakat yang mempunyai minat menabung untuk bisa diambil sewaktu-waktu saat dibutuhkan.

#### 2) SSF (*Simpanan Succes Financial*)

Merupakan produk simpanan dengan sistem tabungan di tentukan sesuai paket yang di ambil tidak boleh kurang atau lebih, tabungan ini bertujuan untuk menumbuhkan minat menabung sebagai rutinitas.

#### 3) Simpanan 3 in One

Merupakan produk simpanan dengan sistem tabungan telah ditentukan per bulan dan tabungan tersebut berjalan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

## 6. Penyaluran dana/ Pembiayaan (*Financing*)

Pembiayaan (*financing*) adalah kegiatan penyaluran dana atau pendanaan yang diberikan kepada suatu pihak untuk mendukung kemajuan usahanya.

### a. Pembiayaan Mingguan

Merupakan produk pendanaan berupa pembiayaan modal usaha dimana pihak KJKS sebagai pemilik dana (*shahibulmaal*) dan nasabah sebagai pengelola usaha (*mudharib*) dengan sistem keuntungan di bagi berdasarkan nisbah yang telah disepakati di awali oleh kedua belah pihak. Untuk angsuran dan pembagian nisbah di lakukan dalam jangka waktu mingguan atau satu minggu sekali.

b. Pembiayaan Bulanan

Merupakan produk pendanaan berupa pembiayaan modal usaha di mana pihak KJKS sebagai pemilik dana (*shahibulmaal*) dan nasabah sebagai pengelola usaha (*mudharib*) dengan sistem keuntungan dibagi berdasarkan nisbah yang telah di sepakati di awal oleh kedua belah pihak. Untuk angsuran dan pembagian nisbah dilakukan dalam jangka waktu mingguan atau satubulan sekali.

c. Pembiayaan Jatuh Tempo

Merupakan produk pendanaan berupa pembiayaan modal usaha dimana pihak KJKS sebagai pemilik dana (*shahibulmaal*) dan nasabah sebagai pengelola usaha (*mudharib*) dengan sistem keuntungan dibagi berdasarkan nisbah yang telah disepakati di awal oleh kedua belah pihak. Untuk angsuran dan pembagian nisbah dilakukan dalam jangka waktu yang telah di sepakati oleh kedua belah pihak.

**7. Sistem Simpanan 3 in One di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi dalam pandangan Syariah**

Simpanan 3 in One adalah salah satu produk dari Koperasi Simpan Pinjaman Pembiayaan Syariah (KJKS) Manunggal Sejahtera Abadi yaitu dari inovasi dan pengembangan simpanan dimana simpanan tersebut berbeda dengan simpanan seperti biasanya yaitu dengan mekanisme yang sudah diatur dengan sedemikian rupa sehingga simpanan tersebut mempunyai keunggulan dan perbedaan seperti produk yang lainnya.

Produk Simpanan 3 in One merupakan produk penghimpunan dana yang dalam praktiknya dimana anggota menitipkan dananya sebesar Rp.100.000,- tiap bulan di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi dan pihak KJKS berhak menggunakan dana tersebut. Dalam produk Simpanan 3 in One ini anggota tidak memperoleh bagi hasil tetapi memperoleh THR di setiap Tahunnya selama 12 Tahun.

**8. Ketentuan Umum Simpanan 3 in One di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi sebagai berikut:**

- Simpanan dimulai pada bulan Agustus 2016
- Jangka waktu keikutsertaan sesuai akad selama 12 Tahun.

- c. Simpanan di bayarkan setiap bulan antara tangga 11 s/d tangga 11 5 setiap bulannya.
- d. Pembiayaan simpanan melebihi tanggal yang ditetapkan dikenakan tambahan pembayaran sebesar Rp.10.000,- perbulan pada tahun pertama, tambahan sebesar Rp.20.000,- perbulan pada tahun kedua dan seterusnya sesuai kelipatannya.
- e. THR diberikan pada anggota yang membayar simpanan minimal 10 kali simpanan. THR di berikan pada anggota yang dinyatakan mengundurkan diri dengan nilai yang sama tiap tahun padan ominal yang ditinggalkan.
- f. Tiga kali berturut-turut tidak membayar, peserta dianggap mengundurkan diri dan simpanan yang telah disetor akan di kembalikan pada akhir periode dengan jumlah yang sama dengan yang disetor, dengan ketentuan setelah yang bersangkutan membayar lebih dari satu tahun dan kurang dari itu dianggap hangus.
- g. Apabila peserta dengan sangat terpaksa sama mengundurkan diri, maka uang simpanan di kembalikan sesuai dengan nilai saldo buku di kurangi dengan biaya pinalti yang besarnya Rp.250.000,- tahun pertama. Rp.500.000,- tahun kedua dan eterusnya sesuai kelipatannya.
- h. Apabila peserta meninggal dunia, maka uang akan dikembalikan sesuai dengan besar simpanan yang didapat sesuai dengan nilai buku tabungannya.

## **B. Data Hasil Penelitian**

### **1. Kepemimpinan *Transformational***

Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk perilaku karyawan. Gaya kepemimpinan transformasioanl memberikan kapabilitas pemimpin merangsang dan menginspirasi pengikutinya untuk melakukan hal yang luar biasa. Perilaku karyawan dinilai dari kinerjanya. Kinerja karyawan yang terus meningkat sehingga efektifitas dan efisiensi perusahaan tetap optimal. Beberapa kebijakan diambil pemimpin KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara sebagai wujud gaya



kepemimpinan *transformational* untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah sebagai berikut:

a. Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai

Fasilitas adalah sarana untuk melancarkan dan memudahkan pelaksanaan fungsi. Fasilitas merupakan komponen individual dari penawaran yang mudah ditumbuhkan atau dikurangi tanpa mengubah kualitas dan model jasa. Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat mempermudah upaya dan memperlancar kerja dalam rangka mencapai suatu tujuan. Demi memberikan suasana kerja yang nyaman dan mendukung peningkatan kinerja, Karyawan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara diberikan sarana dan prasarana yang menunjang aktivitas kerjanya.

“Untuk merikan suasana kerja yang nyaman dalam rangka peningkatan kinerja para karyawan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling ini langkah yang kami lakukan adalah melengkapi sarana prasarana penunjang kinerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari masing – masing karyawan.”

(Wawancara dengan Bapak Nur Kholiq,S.E,ketua KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara)<sup>1</sup>

Lebuh lanjut sekretaris1 Ma’ruf,S.E menjelaskan upaya ketua KJKS Manunggal Abadi untuk meningkatkan kinerja para karyawan

“ Konsentrasi Bapak ketua adalah memenuhi sarana prasarana yang dibutuhkan oleh para karyawan dalam melaksanakan tugasnya, menciptakan rasa aman dan nyaman serta menumbuhkembangkan rasa persaudaraan yang tinggi serta rasa memiliki.”

(Wawancara dengan Bapak Ma’ruf,S.E,Sekretaris 1 KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Kholiq,S.E,ketua KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara. Pada 13.30 , 12 Maret 2022

<sup>2</sup> Wawancara dengan Bapak Ma’ruf,S.E,Sekretaris 1 KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara. Pada 14.00, 14 Maret 2022

### 1) Tata ruang.

Penataan ruang kerja sudah mengalami beberapa perubahan yang dimaksudkan untuk memberikan suasana baru, sehingga kondisi tata ruang saat ini relatif memberikan suasana kenyamanan kerja. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan diketahui bahwa setiap pekerja memperoleh ruangan sesuai dengan bagian mereka. Pembagian ruangan yang ada di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara digolongkan menjadi ruangan *frontliner*, *backliner* dan pimpinan. *Frontliner* diisi oleh *teller* dan *customer service*. *Backliner* diisi oleh *staffbackoffice*, *account officer*, *funding officer*, *auditor*. Sedangkan ruang pimpinan diisi oleh jajaran pimpinan. Pembagian yang demikian memudahkan karyawan untuk melakukan koordinasi setiap divisinya. Di setiap ruangan disediakan lampu penerangan dan diberikan sekat dinding dan pintu untuk menjaga kadar kebisingan setiap ruangan tetap terkendali.

Selain ruang kerja, pimpinan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara juga menyediakan ruangan-ruangan yang meningkatkan rasa nyaman karyawannya. Ruangan tersebut antara lain; ruang ibadah, toilet dan ruang istirahat. Ruangan istirahat saat jam kerja dapat difungsikan sebagai ruangan *meeting*.

### 2) Keamanan dan kenyamanan.

Fasilitas yang diberikan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara kepada pegawainya dilakukan untuk memaksimalkan keamanan dan kenyamanan karyawan. Beberapa fasilitas yang diberikan antara lain; kebersihan ruangan, sirkulasi udara, CCTV, penyimpanan dokumen, desain interior yang estetik dan fasilitas rekreasi.

Kebersihan ruangan dijaga dengan maksimal oleh pimpinan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara. Tanggung jawab kebersihan diserahkan kepada *office boy*. Aktivitas pembersihan dilakukan di pagi dan sore hari. Disediakan tempat



sampah dan keset alas kaki untuk menjaga kebersihan ruangan dari sampah dan kotoran.

Pada aspek kebersihan udara pimpinan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara dengan memberikan AC sehingga kelembaban udara terjaga. Setiap ruangan tertutup rapat sehingga debu, kotoran dan bau di udara tidak masuk ke dalam ruangan. AC diberikan untuk menjaga kenyamanan karyawan dan nasabah, anggota, tamu, *customer* agar betah di dalam ruangan.

Pada aspek keamanan karyawan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara diberikan fasilitas CCTV, brankas dan lemari penyimpanan dokumen. CCTV dapat digunakan sebagai alat untuk memantau kinerja karyawan, selain itu dapat pula digunakan untuk mengawasi tindakan-tindakan yang dapat mengancam karyawan. Brankas digunakan untuk menyimpan uang dan surat berharga. Lemari penyimpanan dokumen yang teroganisir akan memberikan kemudahan karyawan untuk menyimpan dan mencari dokumen.

Ruangan yang desain interiornya bagus atau estetik akan membuat orang betah berlama-lama berada di dalamnya. KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara memberikan desain dalam ruangan yang indah dan memberikan rasa nyaman bagi penghuni di dalamnya. Pengecatan dan peletakan hiasan dinding memberikan suasana keindahan.

Fasilitas lain yang mendukung kenyamanan karyawan di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara secara rutin mengaak karyawannya untuk berwisata ke luar kota. Seperti ke Jogjakarta, Bandung, Jakarta dan Malang. Kegiatan ini berjalan secara rutin setiap tahunnya.

### 3) Peralatan dan dukungan fasilitas lain

Peralatan dan fasilitas lain yang diberikan pimpinan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara kepada para pegawainya antara lain komputer, meja kantor, parker dan bangunan kantor.

Komputer adalah suatu perangkat elektronik yang dapat digunakan untuk mengolah data sesuai dengan prosedur yang telah dirumuskan sebelumnya sehingga menghasilkan informasi bermanfaat bagi penggunanya. Komputer yang disediakan oleh KJKS memiliki kondisi yang cukup baik. Monitor, keyboard, monitor, mouse dan printer. Sistem operasi Windows mulai dari Windows 7 hingga 10. Kemudian ram 4-8, ada yang menggunakan hardisk adapula yang menggunakan SSD dengan prosesor yang mendukung. Apabila terjadi kerusakan atau galat maka pihak KJKS akan menghubungi teknisi untuk melakukan perbaikan.

Alat Komunikasi merupakan alat yang memudahkan tiap pegawai berkomunikasi dengan pegawai lainnya. Alat komunikasi juga memudahkan komunikasi antara pegawai dengan anggota atau nasabah. Beberapa alat komunikasi yang disediakan oleh KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara antara lain; telephone, handphone dan email. Telepon merupakan alat komunikasi kantor yang sering digunakan untuk menghubungi relasi atau langganan di luar perusahaan tersebut. Di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara tersedia satu telepon di setiap ruangan kerja. Handphone atau telepon genggam merupakan generasi baru dari telepon. Setiap pegawai yang memiliki kebutuhan komunikasi baik antara karyawan maupun dengan nasabah disediakan telepon genggam. Seperti *teller*, *customer service*, *staffbackoffice*, *account officer*, *funding officer* dan *auditor*. Alat komunikasi berikutnya adalah email. Email merupakan surat yang diketik dan dikirim secara elektronik. Email digunakan untuk mengirimkan laporan harian, bulanan maupun tahunan. Selain itu digunakan untuk pengiriman berkas sebagai backup berkas fisik. Untuk mendukung penggunaan email disediakan layanan internet dengan jaringan kabel maupun nirkabel.

Meja Kantor adalah meja yang digunakan oleh manajer, pegawai sebagai alas untuk menyelesaikan,

mengerjakan pekerjaan di kantor. Meja kantor yang disediakan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara ada untuk setiap karyawan. Ada meja yang besar digunakan secara mandiri adapula yang digunakan berdua. Dengan ukuran variatif sesuai dengan kebutuhan.

Parkir adalah keadaan tidak bergerak suatu kendaraan yang bersifat sementara karena ditinggalkan oleh pengemudinya. Tempat parkir yang disediakan terbagi menjadi dua. Parkir untuk karyawan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara dan parkir untuk anggota, tamu ataupun *customer*. Tempat parkir yang disediakan cukup baik dilihat dari alas yang sudah dibeton dan diberikan atap. Sehingga ketika hujan tidak berlumpur dan ketika kemarau terlindung dari sengatan sinar matahari.

Bangunan Kantor adalah tempat yang digunakan untuk perniagaan atau perusahaan menjalankan aktivitas operasional. Kantor bisa hanya berupa suatu kamar atau ruangan kecil maupun bangunan bertingkat tinggi. Bangunan yang digunakan sebagai kantor KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara adalah bangunan permanen. Di dalamnya terdapa ruangan-ruang yang terbagi sesuai dengan kebutuhan. Untuk menjaga kekokohan bangunan dan tampilannya dilakukan peremajaan berkala seperti pengecatan dan perbaikan-perbaikan kecil. Sehingga kondisi bangunan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara terlihat kokoh, segar dan nyaman.

Kendaraan adalah mesin transportasi yang digunakan pegawai untuk melakukan mobilitas. Bagi karyawan yang melakukan mobilitas misalnya melakukan promosi, melakukan survei lapangan ataupun melakukan *collection*. Dalam menunjang aktivitas tersebut KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara menyediakan kendaraan seperti sepeda motor dan mobil. Terdapat 4 motor dan 1 mobil.

b. Mengembangkan Potensi Pegawai

Kesuksesan yang diraih oleh perusahaan/instansi tentunya tidak lepas dari peran pegawai/karyawannya. Bahkan maju mundurnya perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja dari pegawai/karyawannya. sehingga tidak heran jika pegawai/karyawan disebut aset paling penting di perusahaan. Perusahaan tentunya terus melakukan pengembangan potensi untuk kemajuan perusahaan. Pengembangan potensi pegawai merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi. Pengembangan potensi pegawai merupakan investasi perusahaan dan program pengembangan potensi karyawan disusun dengan mekanisme yang ada dalam organisasi dengan orientasi jangka panjang. Pengembangan potensi pegawai dapat dilakukan melalui orientasi pelatihan, pendidikan dan merotasi kerja pegawai.

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara melakukan beberapa jenis pelatihan kepada karyawannya. Seperti pelatihan keterampilan menjual, keterampilan negosiasi, keterampilan pola pikir, keefektifan pribadi. Peserta diambil perwakilan dari tiap divisi. Tempat dilaksanakannya pelatihan adalah di kantor KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara. Pelatihan dilakuakn sekali dalam satu tahun.

Pendidikan kilat penyusunan program perkoperasian. Harapannya meningkatkan kemampuan pengurus dalam menyusun rencana atau program-program yang berorientasi pada kemajuan koperasi. Program-program perkoperasian disusun supaya pengurus dalam mengelola koperasi tidak sekedar melakukan pengelolaan koperasi melainkan supaya melakukan kebijakan yang dilakukan senantiasa terarah pada visi dan misi koperasinya.

Program-program perkoperasian dapat disusun meliputi penghitungan, pertimbangan, strategi, target hasil dan target waktu. Pendidikan mampu merubah paradigm dalam pengelolaan koperasi sehingga diharapkan koperasi mampu bersaing dengan jenis usaha lainnya. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan rata-rata hanya satu kali dalam satu tahun. Sebagaimana yang diungkapkan oleh manajer:

“Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan satu tahun rata-rata satu kali. Pelaksanaannya tiga hari”

Rotasi Kerja Pegawai adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih dalam tingkata yang sama dalam suatu organisasi yang sama. secara sederhana, rotasi kerja adalah strategi di mana pekerjaan karyawan akan ditukar, namun masih dalam perusahaan atau divisi yang sama. Dalam rotasi kerja, karyawan akan diminta mengerjakan tugas baru dalam jangka waktu tertentu sebelum kembali ke tugas atau pekerjaan awal. KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara memberikan perlakuan rotasi kerja pegawai secara insidentil artinya tidak terprogram. Terkadang dilakuakn rotasi pekerjaan dari bagian *frontliner* ke bagian *backliner* ataupun sebaliknya. Manajer KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara menuturkan:

“Terkadang bagian teller akan menjalankan aktivitas account officer ataupun funding officer ”

Rotasi kerja ini dipilih dengan melihat kapasitas *teller* yang sering berinteraksi dengan anggota, nasabah dan klient untuk memaksimalkan tugas dari *account officer* ataupun *funding officer*. Kegiatan ini digunakan untuk menguji kompetensi karyawan, perencanaan suksesi dan mengurangi rasa bosan karyawan.

#### c. Membagi Kewenangan

Setiap pegawai dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap wewenang melekat atau diikuti dengan pertanggung jawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggung jawaban



yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya. Tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak. Kegagalan suatu usaha bukan terletak pada pegawai, tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewenang terbesar adalah manajer puncak. oleh karena itu, apabila manajer puncak tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenang yang ada padanya merupakan bumerang. Untuk itu setiap pemimpin harus bisa melakukan pembagian wewenang sesuai dengan penjabaran tugas dan fungsi masing-masing bawahannya, dalam hal ini pimpinan harus bisa menampung aspirasi pegawai dalam setiap pengambilan kebijakan, dan pembagian pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian pegawai tersebut.

Pada KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara ada beragam posisi yang didalamnya memuat tugas dari masing-masing jabatan. Misalnya *teller* bertugas melayani penarikan, transfer dan penyeteroran uang dari pelanggan. Kemudian melakukan pemeriksaan kas dan menghitung transaksi harian, dan menerima cek dan uang tunai, memverifikasi jumlah dan keakuratan dengan slip. *Customerservice* bertugas Membina dan menjalin hubungan baik dengan nasabah, Mempertahankan portofolio pinjaman yang telah disalurkan kepada nasabah, serta aktif mendapatkan penambahan baru dari hasil relasi. Melakukan kegiatan promosi secara individu maupun team. Bersama-sama menjaga kinerja perusahaan.

Selain itu terdapat *account officer* yang bertugas memberikan penawaran-penawaran pinjaman kepada calon customer dan *funding officer* yang bertugas melakukan pemberian informasi, mengingatkan, serta menagih customer yang masih memiliki kewajiban pinjaman. Sedangkan *staff back office* bertugas melakukan berbagai aktivitas administrasi dan pembukuan serta pembuatan laporan.

Pada kondisi di atas telah dilakukan pendelegasian wewenang, manajer bertugas melakukan evaluasi serta



pemantauan dan membuat kebijakan yang masih bersifat umum untuk diimplementasikan secara teknis sesuai bidang masing-masing jabatan. Artinya pemimpin tidak melakukan intervensi pada ranah yang telah ditangani oleh posisi-posisi yang diduduki karyawan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara.

d. Mengembangkan Kreativitas Pegawai

Sebuah perusahaan akan terus berkembang apabila pegawai/karyawan didalamnya memiliki kreatifitas tinggi untuk mencapai tujuan, kreatifitas tertinggi di perusahaan biasanya dimiliki oleh seorang manajer. Namun tidak semua manajer mampu terus mengembangkan kreatifitas dalam membangun tim dan perusahaan. Pengembangan kreativitas ini memerlukan kemampuan pimpinan dalam mendorong pegawai untuk bisa menciptakan ide-ide perbaikan serta pemimpin harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang terbuka.

Pada berbagai kesempatan manajer mencoba menjadi pemimpin yang memberikan peluang pada masuknya ide dan gagasan dari karyawan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara. Melalui *meeting* yang dilakukan secara periodik setiap tahun atau yang dilakukan setiap bulan manajer memberikan kesempatan penyampaian pendapat dari karyawan untuk kemudian dipertimbangkan untuk mencapai kemajuan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara. Tidak hanya pada pertemuan bersifat formal pada kondisi-kondisi insidental manajer mengkomunikasikan suatu kejadian dengan karyawan untuk melihat tanggapan dari karyawan. Hal ini dilakukan sebagai upaya pemimpin mengembangkan kreativitas karyawan.

## 2. Pemberian Kompensasi Upah yang Adil Secara Islami di KJKS Manunggal Abadi

Upah dalam Islam sering disebut dengan istilah *jaza'* (balasan atau pahala) sebagaimana sering dijumpai dalam firman Allah diantaranya surah An-Nahl (16): 97. Kata "*walanajziyannahum*" pada ayat tersebut memberikan pengertian bahwa bagi mereka yang bekerja akan mendapatkan imbalan baik di dunia (materi) maupun di

akhirat (pahala). Ini menegaskan bahwa Allah akan memberikan balasan atau imbalan bagi mereka baik laki-laki maupun perempuan yang beramal saleh dengan imbalan di dunia dan di akhirat. Sedangkan kata "*amal sholeh*" mempunyai arti segala perbuatan yang berguna bagi pribadi, keluarga, kelompok dan manusia secara keseluruhan serta sesuai dengan dalil akal, al-Qur'an dan hadis. Oleh karenanya dapat ditarik pemahaman bahwa setiap orang yang mengerahkan tenaganya untuk bekerja baik di perusahaan maupun perorangan dikategorikan sebagai amal sholeh sebab bermanfaat bagi dirinya dan keluarga, serta masyarakat banyak selama tidak bertentangan dengan ketentuan *syara*'.<sup>3</sup>

Adapun prinsip pengupahan dalam Islam tidak terlepas dari prinsip dasar kegiatan ekonomi (*mu'amalah*) secara umum, terutama prinsip keadilan (*al-'adl*) dan prinsip moralitas (*al-akhlāk*). Dalam konteks hukum ekonomi penegakan keadilan tidak hanya bernilai yuridis ekonomi semata, tetapi juga berdimensi teologis. Keadilan dalam khazanah Islam adalah *keadilan ilahi*, yaitu keadilan yang tidak terpisah dari moralitas, didasarkan pada nilai-nilai absolut yang diwahyukan Tuhan dan penerimaan manusia terhadap nilai-nilai tersebut merupakan suatu kewajiban. Ini berimplikasi bahwa seluruh hukum ekonomi yang diterapkan harus sejalan dengan nilai-nilai moral yang bersumber dari al-Qur'an dan al-Hadits.<sup>4</sup> Banyak ayat al-Qur'an menafsirkan keadilan yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

- a. Keadilan merupakan suatu konsep yang luas dan mencakup semua aspek kehidupan, sosial, ekonomi, politik dan bahkan rohani.
- b. Keadilan menggambarkan keseimbangan, perbandingan, keharmonisan sebagaimana ia menggambarkan keadilan dari segi undang-undang dan pemberian hak kepada yang berhak

<sup>3</sup> Armansyah Waliam, "Upah Berkeadilan Ditinjau dari Perspektif Islam", *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, Vol. 5, No. 2, 277.

<sup>4</sup> Armansyah Waliam, "Upah Berkeadilan Ditinjau dari Perspektif Islam", *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 269

Berlaku adil sangat terkait dengan hak yang dimiliki seseorang wajib diperlakukan secara adil. Hak dan kewajiban terkait pula dengan amanah, sementara amanah wajib disampaikan kepada yang berhak menerimanya. Karena itu hukum yang berdasarkan amanah harus diterapkan secara adil, tanpa diikuti dengan rasa kebencian dan sifat negatif lainnya. Dalam pengertian lain mengharuskan adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban, antara hak yang diperoleh seseorang dengan kewajiban yang harus ditunaikannya. Dikarenakan prinsip pengupahan dalam Islam tidak terlepas dari prinsip keadilan dan prinsip moralitas, maka apabila ditelusuri dengan seksama prinsip keadilan dalam pengupahan terdapat dua pengertian:<sup>5</sup>

a. Proporsional

Imbalan yang akan diterima pekerja disesuaikan dengan pekerjaan yang telah ditunaikannya dan tidak boleh ada seorang pekerja pun yang diperlakukan secara tidak adil. Para pekerja akan memperoleh upah sesuai dengan produktivitas dan kontribusinya dalam produksi. Sedangkan para pengusaha juga akan memperoleh keuntungan sesuai dengan modal dan kontribusinya terhadap produksi bersama, sehingga setiap pihak akan memperoleh bagian sesuai dengan produktivitasnya dan tidak ada satu pihak pun dirugikan. Prinsip keadilan dalam upah ini diterjemahkan oleh pakar manajemen barat menjadi prinsip *equal pay of equal job*, yaitu upah yang sama untuk pekerjaan yang sama. Ini mengandung makna bahwa apabila ada dua orang atau lebih mengerjakan pekerjaan yang sama, maka upah yang akan mereka terima juga harus sama. Menetapkan upah para pekerja harus juga diperhatikan kondisi perusahaan, sebab Islam tidak memperbolehkan menuntut sesuatu kepada pihak lain melebihi kemampuan yang dimilikinya, karena hal tersebut merupakan kezaliman.

Jadi penganiayaan yang terkait upah terhadap pekerja adalah tidak dibayar secara adil atau tidak sesuai

---

<sup>5</sup> Armansyah Waliam, “Upah Berkeadilan Ditinjau dari Perspektif Islam”, *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 280

dengan bagian yang sah diperlukan, serta menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan, pentingnya mengembangkan diri secara terus menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Pemimpin perlu menumbuhkan kepekaan untuk menangkap motif dari masing-masing pegawai dari hasil kerjanya. Sedangkan penganiayaan terhadap pengusaha adalah menuntut dan memaksa untuk membayar upah para pekerja melebihi kemampuan yang dimilikinya.

Pada KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara ditentukan oleh beberapa hal. Manajer mengatakan:

“upah diberikan sesuai dengan skill, jabatan dan masa kerja pegawai”

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa para pegawai KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jeparadiberikan upah secara proporsional sesuai dengan jabatan dan masa kerjanya. Bagi pegawai dengan masa jabatan lebih lama tentu mendapatkan upah yang lebih besar dari pada mereka yang baru bergabung dengan KJKS Manunggal Abadi. Kemudian pekerja yang memiliki hierarki jabatan lebih tinggi tentu memiliki tanggung jawab lebih besar, senada dengan hal tersebut upah yang mereka dapatkan akan mengikuti. Namun tidak menutup kemungkinan bagi pekerja yang memiliki keterampilan yang mencolok kendati memiliki jabatan yang sama mereka akan memperoleh upah lebih sesuai dengan kapabilitasnya.

#### b. Transparan dan Jelas

Akad *ijārah* salah satu syarat sahnya adalah kejelasan dalam hal upah, baik terkait waktu pembayaran, jumlah upah yang akan diterima serta bentuk upah. Rosulullah SAW. Bersabda “Barang siapa mempekerjakan pekerja, maka beritahukanlah upahnya”. Transaksi harus dilakukan dengan cara yang jelas dan transparan agar lebih adil. Islam menganjurkan agar setiap terjadinya akad (kontrak kerja) harus dilakukan pencatatan, baik terkait dengan waktu, bentuk pekerjaan, jumlah upah yang akan diterima dan sebagainya sehingga

akan terhindar dari perselisihan yang kemungkinan terjadi dikemudian hari. Upah dalam Islam dibangun atas dasar konsep keadilan atau prinsip kebersamaan untuk semua, sehingga semua pihak memperoleh bagian yang sah dari produk bersamanya tanpa adanya sikap zalim terhadap yang lain. Prinsip memperlakukan setiap orang secara adil ini menjadi keharusan tidak hanya dalam urusan upah saja, tetapi dalam urusan lainnya seperti perekrutan pekerja, promosi jabatan, keputusan-keputusan lain dimana manajer harus menilai kinerja seorang pekerja terhadap pekerja lain, kejujuran dan keadilan adalah sebuah keharusan.

Sesungguhnya seorang pekerja hanya berhak atas upahnya jika telah menunaikan pekerjaan dengan semestinya dan sesuai dengan kesepakatan, karena umat Islam terikat dengan syarat-syarat antar keduanya kecuali syarat yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram. Selama pekerja mendapatkan upah secara penuh, maka kewajibannya juga harus dipenuhi.

Karena itulah transaksi pengupahan dalam Islam mengharuskan adanya kejelasan terkait dengan jenis, jumlah dan sifat upah secara sempurna. Sebelum seorang *ajir* memulai pekerjaan diharuskan sudah terjadi kesepakatan tentang upah yang akan diterimanya, baik terkait dengan besaran, waktu dan tempat penyerahannya. Besaran upah yang telah dinyatakan dalam transaksi tersebut dikenal dengan *ajru al-musamma* (upah sepadan) yang ditetapkan atas dasar kesepakatan dan kerelaan kedua belah pihak. Dengan telah disetujuinya upah dan perkara lainnya dalam akad, maka secara *syar'i* seorang pekerja terikat dengan akad tersebut, sehingga tidak diperbolehkan menuntut untuk mendapatkan kenaikan upah atau hal-hal lain yang menyalahi kontrak kerja (*akad*). Selama seorang pengusaha mematuhi akadnya, maka pekerja wajib bekerja kepada pengusaha tersebut dengan tanpa ada protes, dan apabila keduanya telah mematuhi syarat akad dan hukum *syara'*, maka sudah pasti segala perselisihan dan ketidakpuasan hati tidak akan timbul. Jika terjadi perselisihan sekalipun kedua pihak wajib berpedoman kepada akad yang telah dibuat



dan hukum-hukum Allah berkenan pengupahan, bukan dengan mengadakan protes, rapat umum, demonstrasi, mogok kerja dan sebagainya. Dengan cara ini hubungan yang terjadi antara pekerja dan pengusaha senantiasa harmonis dan terjaga serta mendapatkan ridho dan rahmat dari Allah SWT. karena pematuhan atas akad masing-masing.

Pada KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara nominal upah disebutkan dengan jelas pada kontrak kerja. Sesuai dengan penuturan manajer:

“upah karyawan disebutkan pada kontrak kerja, mereka dapat membacanya”

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui tidak ada unsur menyembunyikan yang dilakukan pihak manajemen KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara pada nominal upah yang diterima pekerjanya. Artinya sebelum mereka menandatangani kontrak kerja mereka tentu tahu terlebih dahulu berapa banyak upah yang diterima. Setelah mengetahui jumlah upah dilanjutkan penandatanganan kontrak sehingga didapatkan pemahaman bahwa pegawai telah setuju dengan jumlah upah yang ditawarkan.

### 3. Kepemimpinan Transformational dalam Pemberian Kompensasi Upah Secara Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat di mana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan yang terus-menerus. Kepemimpinan telah mengalami perubahan dengan model kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi yang semuanya bergerak dari *status quo* kedinamisasi organisasi. Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi untuk merefleksikan tujuan bersama. Visi ini dijelaskan kepada



seluruh pegawai secara jelas dan sederhana, sehingga kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas/pekerjaan berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila untuk mengubahnya menjadi peningkatan kinerja. Salah satu cara yang dilakukan oleh manajer untuk mengetahui potensi dari pegawai adalah dengan membuka ruang diskusi atau musyawarah. Nantinya hasil musyawarah akan menjadi bahan pertimbangan penentuan upah pegawai. Musyawarah merupakan pembahasan bersama dengan maksud mencapai keputusan atas penyelesaian masalah bersama. Maka upah kerja ditetapkan atas dasar keputusan bersama yang telah disepakati oleh pengusaha dan pekerja dengan syarat adanya keadilan dan kerelaan antara dua pihak yang bertransaksi. Allah SWT. berfirman:

فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أَجُورَهُنَّ ۖ وَأُتْمِرُوا بَيْنَكُمْ بِمَعْرُوفٍ

Artinya: "...Jika mereka menyusui anak-anakmu berilah mereka upah, bermusyawarahlah diantara kamu dengan baik..."<sup>6</sup>

Ayat tersebut menunjukkan bahwa upah perlu ditentukan secara musyawarah yang ditafsirkan sebagai proses tawar menawar untuk menentukan kadar upah diterima kedua belah pihak. Memang ayat ini khusus ditujukan kepada penentuan upah kerja menyusui bayi, namun konsep musyawarah dalam Islam adalah bersifat umum dan karena itu satu prinsip umum penentuan upah boleh diperoleh daripada maksud ayat tersebut. Penerapan mekanisme musyawarah ini mempunyai implikasi yang sangat jelas terhadap dunia perburuhan, karena memiliki *bargaining position* (posisi tawar menawar) yang sama dalam membuat kontrak kerja termasuk juga dalam hal upah.

<sup>6</sup> Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur'an, *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*, (Jakarta: Departemen agama RI, 2002), 156.

Musyawarah tersebut diperbolehkan untuk menyertakan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh kedua belah pihak selama tidak bertentangan dengan ketentuan *syar'i*. Mekanisme tersebut dilakukan untuk menghindari terjadinya perselisihan dikemudian hari karena salah satu pihak melakukan tindakan yang dapat merugikan pihak yang lain. Upah ditetapkan melalui mekanisme ini dikenal dengan *ajru al-musamma* (upah yang disepakati). Muhammad Abdul Mannan berpendapat bahwa Upah Berkeadilan Ditinjau dari Perspektif Islam upah merupakan hak bagi pekerja yang ditentukan berdasarkan kesepakatan antara pekerja dengan majikan. Kesepakatan (kompromi) antara pekerja dan majikan dianggap sebagai prasyarat yang hakiki dalam menentukan upah kerja.

Manajer KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara melakukan diskusi dengan pegawai manakala kontrak pekerja habis dan akan memasuki kontrak baru. Pada pertemuan tersebut terjadi tawar menawar mengenai posisi dan upah yang ditawarkan kepada pegawai. Momen tersebut akan dapat diketahui keinginan dari pegawai sehingga manajer dapat menimbang permintaan dengan kapasitas perusahaan. Dalam diskusi ini juga dapat dibangun kesamaan visi sehingga tujuan dari KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara dapat tercapai.

Selain melalui diskusi, cara pemimpin mengetahui visi dari pegawainya adalah dengan melihat kinerjanya. Islam mengakui adanya perbedaan kemampuan dan bakat yang berakibat perbedaan pendapatan serta imbalan material. Berdasarkan hal ini upah atau gaji berbeda-beda karena jenis manfaat yang dikeluarkan oleh pekerja jenisnya pun berbeda-beda. Besaran upah yang dikeluarkan bisa berbeda karena dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja, dan lain-lain. Bagi pekerja yang mempunyai ilmu dan keahlian mendapat upah lebih besar dari pada pekerja yang tidak memiliki keahlian. Perbedaan ini sangat adil, sebab masing-masing akan memperoleh imbalan jasa sesuai dengan besar kecilnya, berat ringan atau mudah sukarnya pekerjaan serta luas sempitnya lingkungan masyarakat yang menikmati manfaatnya.

Faktor utama yang menjadi dasar pertimbangan dalam menentukan upah pekerja adalah produktifitas pekerja serta kondisi perusahaan, bukan kebutuhan hidup. Manfaat tenaga atau jasa dari seorang pekerja merupakan pijakan utama dalam menentukan upah, karena manfaatlh yang merupakan objek pertukaran, sedangkan tenaga yang dicurahkan hanya untuk mendapatkan manfaat. Sedangkan produktifitas dapat diukur dengan membandingkan output yang dihasilkan dengan input. Semakin sedikit input terpakai sedangkan output yang dihasilkan semakin besar dapat dikatakan terjadi efisien. Upah juga harus memasukan nilai moral atau kemanusiaan demi menjamin kesejahteraan dan kemaslahatan umum, sehingga upah yang ditetapkan mampu mencukupi kebutuhan pokok (*daruriyyah*), seperti sandang, pangan, papan, pendidikan, dan kesehatan para pekerja dengan baik dan layak sesuai dengan kebiasaan yang berlaku di suatu daerah atau wilaya tertentu.

Manajer KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara memiliki kewenangan untuk menilai kinerja pegawai. Beberapa poin yang dinilai dari pegawai adalah kedisiplinan, tanggung jawab, *teamwork*, *planning skill*, *leadership*, *problem solving and decision taking skills*, kepatuhan, kejujuran dan orientasi tujuan. Dari indikator ini akan dapat diketahui sebagai besar nilai yang didapatkan pegawai. Nilai tersebut akan menjadi rujukan penentuan upah yang didapatkan pekerja. Tentunya semakin tinggi nilai yang didapatkan maka semakin tinggi pula upah yang ditawarkan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi.

### C. Analisis Hasil Penelitian

#### 1. Kepemimpinan Transformational Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Berdasarkan penelitian yang dilakukan ada beberapa implementasi kepemimpinan

transformasional pada KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara sebagaimana berikut:

a. Memfasilitasi Kebutuhan Pegawai

KJKS ManunggalAbadi Desa Ngeling Jepara menyediakan beberapa fasilitas dari penataan ruang. Penataan ruang yang ada di KJKS ManunggalAbadi Desa Ngeling Jepara dibuat sesuai dengan fungsinya. Ada bagian yang didesain untuk mudah dijangkau anggota, nasabah dan customer. Ruangan ini disebut diperuntukan bagi *frontliner*. Sedangkan ruangan yang memang dibuat agar tidak mengganggu aktivitas *frontliner* diperuntukan bagi *backliner*. Selain itu ada ruangan khusus bagi pimpinan. Adapula ruangan lain untuk ibadah, ruang toiler dan ruang istirahat. Dengan penataan ruang yang demikian pegawai akan lebih fokus dan optimal dalam mengerjakan tugas masing-masing.

Fasilitas lain yang disediakan adalah keamanan dan kenyamanan. Kondisi tempat kerja yang aman dan nyaman akan mendukung peningkatan kinerja pegawai. Beberapa wujud komitmen KJKS ManunggalAbadi Desa Ngeling Jepara untuk membangun keamanan dan kenyamanan adalah dengan penyediaan CCTV, penyimpanan dokumen, desain interior yang estetik dan fasilitas rekreasi. Untuk menjaga kebersihan disediakan tenaga kebersihan yang bertanggung jawab menjaga kebersihan kantor. Ruangan yang didesain interior bagus sehingga enak dipandang dan ditempati. Fasilitas lain yang tidak berupa fisik namun dapat meningkatkan kenyamanan adalah dengan memberangkat pegawai rekreasi setiap satu tahun sekali.

Penyelesaian tugas pegawai tentu memerlukan bantuan peralatan yang mumpuni. Apabila kebutuhan peralatan terpenuhi maka pegawai akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan. KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara menyiapkan beberapa peralatan seperti komputer, alat komunikasi dan meja kantor. Sedangkan untuk menunjang mobilitas pegawai disediakan parkir dan kendaraan. Fasilitas lain yang esensi perlu ada di bisnis jasa adalah bangunan kantor. KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara

pun menyiapkan gedung sebagai pusat pelaksanaan kegiatan operasionalnya.

Dari uraian diatas dapat ditegaskan bahwa KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara telah memfasilitasi kebutuhan pegawainya berdasarkan pencapaian kinerja serta didasarkan atas jabatan dan posisi yang dijabat oleh pegawai. Hal ini diupayakan agar terjadi peningkatan kinerja dari setiap pegawai. Senada dengan hal diatas ada teori yang menjelaskan bahwa kebutuhan pegawai dapat diperoleh melalui analisis jabatan untuk mengetahui secara konkrit jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan oleh suatu unit organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasilguna, dan berkesinambungan.

#### b. Mengembangkan Potensi Pegawai

Pelatihan karyawan yang tepat, dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan sehingga karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami beberapa hal terkait pekerjaannya, antara lain: Karyawan memahami seluk beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam. Karyawan dapat memahami perkembangan perusahaan. Keadaan yang demikian akan merangsang peningkatan kinerja pegawai termasuk di KJKS Manunggal Abadi. Ada beberapa wujud pengembangan potensi pegawai di KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara meliputi pelatihan, pendidikan kilat dan rotasi kerja pegawai.

Fokus dari pelatihan adalah perbaikan keterampilan pegawai seperti keterampilan menjual, keterampilan negosiasi, keterampilan pola pikir dan keefektifan pribadi. Sedangkan pendidikan kilat dilakukan untuk memantapkan kemampuan pegawai untuk menyusun rencana atau program untuk memajukan koperasi. Pelatihan dan pendidikan dilakukan satu tahun sekali dan dilaksanakan pada kurun masa satu hingga tiga hari.

Rotasi kerja dilakukan dengan perpindahan tugas pegawai dari tugas yang dilakukan sehari-hari. Beberapa dampak positif dari rotasi kerja pegawai adalah menguji kompetensi karyawan, merencanakan suksesi dan mengurangi rasa bosan karyawan.



Dari uraian diatas dapat ditegaskan bahwa KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara telah melakukan pengembangan potensi pegawai sesuai dengan tingkat kebutuhan perusahaan. Karena pengembangan potensi ini sering dilakukan setelah adanya evaluasi kinerja, dan terlihat hasil kinerja dari setiap pegawai yang menjalankan tugasnya. Pengembangan potensi pegawai juga menjadi aspek penting yang sering dilaksanakan oleh pimpinan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara dalam peningkatan mutu kerjadan juga sebagai implementasi dari pola kepemimpinan transformasional yang selama ini di terapkan oleh pimpina KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara.

c. Membagi Kewenangan

Sebagai implikasi dari kepemimpinan transformasional yang ingin membagi visi yang sama dari pemimpin dengan yang dipimpin. Dengan pendelegasian wewenang pegawai akan merasa memiliki peran pada kemajuan perusahaan. Bukan sekedar mengikuti keinginan dari pimpinan, tetapi turut memberikan kontribusi berupa pikiran, tenaga dan waktu.

Pembagian wewenang pada KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara didasarkan pada jabatan yang dimiliki oleh pegawai. Pada permasalahan bersifat teknis diselesaikan oleh pegawai sesuai kapasitasnya. Mana kala sudah terlalu berat, manajer akan turun tangan membantu. Upaya negosiasi pun dilakukan oleh pegawai ketika terjadi kesalah pahaman atau hal lain yang memerlukan negosiasi. Pada kondisi demikian manajer bertugas membagi wewenang dan melakukan pemantauan apakah tugas yang diberikan diselesaikan dengan optimal atau tidak.

d. Mengembangkan Kreativitas Pegawai

Setiap insan memiliki akal budi yang berguna untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul. Ide kreatif yang muncul akan memudahkan ia menyelesaikan tugas. Peran pemimpin pada kondisi demikian adalah sebagai fasilitator agar kreativitas pegawai tersampaikan dan terserap dengan baik. Hilangnya rasa takut



memberikan usulan ide akan memantik pekerja memunculkan inovasi-inovasi yang baik untuk kemajuan perusahaan. KJKS Manunggal Abadi Desa Ngeling Jepara memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengembangkan ide-idenya melalui berbagai forum yang ada. Baik forum yang dilakukan secara periodik maupun forum yang muncul secara insidental.

Sesuai dengan uraian hasil penelitian diatas dapat ditegaskan bahwa telah ada upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara dalam mengembangkan kreativitas kerja dari setiap karyawannya, upaya ini dilakukan juga dalam rangka penerapan kepemimpinan transformasional di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara. Uraian diatas ditegaskan bahwa bagi seorang karyawan, kreativitas dapat membantu meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan kesuksesan dalam karier atau pekerjaan. pegawai yang kreatif akan selalu hadir dengan gagasan-gagasan baru agar ia dan juga perusahaan dapat melaksanakan aktivitasnya dengan lebih efektif dan efisien.

## 2. Pemberian Kompensasi Upah yang Adil Secara Islami di KJKS Manunggal Abadi.

Islam menegaskan bahwa tidak boleh ada diskriminasi imbalan dalam pekerjaan yang sama, serta imbalan yang akan diterima oleh seseorang disesuaikan dengan *ikhtiyār* yang dilakukannya secara baik (sesuai dengan prosedur) dan benar (tidak bertentangan dengan ketentuan *syara'*). Pada dasarnya setiap transaksi barang atau jasa antara dua belah pihak akan menimbulkan kompensasi. Pada terminologi fiqih mu'amalah transaksi antara barang dengan uang disebut *ṣaman* (harga/price), sedangkan transaksi uang dengan tenaga kerja manusia disebut *ujrah* (upah/wage). Seseorang yang bekerja pada dasarnya melakukan suatu transaksi jasa, baik jasa intelektual atau fisik dengan uang.

Berdasarkan temuan lapangan diketahui bahwa KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara telah memberikan kompensasi upah yang adil sesuai dengan nilai-nilai keislaman. Prinsip yang pertama adalah Proporsional. KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa

Ngeling Jepara memberikan upah kepada pegawainya sesuai dengan proporsi pekerjaan yang mereka emban. Bagi karyawan yang memiliki tanggung jawab besar dan memiliki prestasi kerja yang baik akan memperoleh upah yang lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan prinsip menghindari penganiayaan karena pegawai melakukan lebih banyak dan lebih baik tetapi mendapatkan upah yang sama dengan mereka yang memiliki tanggung jawab lebih sedikit.

Prinsip yang kedua adalah transparan dan jelas. KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara telah menuliskan besaran upah yang diterima pegawai di surat kontrak ketika menerima posisi yang ditawarkan. Penyebutan yang jelas ini merupakan komitmen manajemen KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara untuk mempertahankan prinsip transparansi dan kejelasan. Diharapkan dengan perlakuan yang demikian pekerja tidak akan merasa ditipu dan dibohongi. Dengan dituliskannya upah pada kontrak kerja pegawai pegawai dapat menakar kebutuhannya dengan penawaran perusahaan. Apabila akan mendapatkan perpanjangan kontrak atau pembaharuan kontrak mereka dapat mengajukan berapa upah yang ingin mereka terima. Setelah tanda tangan dibubuhkan pada surat kontrak maka pegawai telah rela dengan upah yang dituliskan.

### **3. Kepemimpinan Transformational dalam Pemberian Kompensasi Upah Secara Islami Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara.**

Pimpinan memiliki peran dalam penentuan arah dan kebijakan perusahaan. Berbagai keputusan diambil dengan tujuan mencapai visi dari perusahaan. Maka gaya kepemimpinanlah yang akan memberikan warna pada pengambilan keputusan tersebut. Model kepemimpinan transformasional akan berusaha memberikan inspirasi kepada bawahan untuk bekerjasama mencapai tujuan organisasi. Salah satu kebijakan yang diambil pimpinan untuk mengubah motif dari pegawai menjadi kinerja yang optimal adalah kebijakan pengupahan.

Berdasarkan temuan lapangan manajer KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara membuat

kebijakan upah sesuai dengan kesungguhan dan kemampuan pegawai memajukan perusahaan. Dalam upaya mengetahui kesungguhan pegawai, pimpinan melakukan diskusi. Diskusi dilaksanakan di awal sebelum memberikan kontrak. Dari diskusi ini pemimpin akan memperoleh gambaran keinginan pegawai pada KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara. Apakah semata untuk mencukupi kebutuhan pribadinya atau memang terdapat keinginan untuk maju bersama dengan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara. Dari musyawarah atau diskusi ini akan memunculkan kesepakatan besaran upah yang diterima pegawai. Metode diskusi yang demikian telah sesuai dengan ajaran islam yang mengajarkan pemeluknya untuk melakukan diskusi untuk menyelesaikan perkara.

Metode lain yang digunakan manajemen KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara untuk menilai karyawannya adalah dengan penilaian kinerja. Beberapa indikator yang digunakan untuk menilai pegawai adalah kedisiplinan, tanggung jawab, *teamwork*, *planning skill*, *leadership*, *problem solving and decision taking skills*, kepatuhan, kejujuran dan orientasi tujuan. Kedisiplinan melihat kehadiran pegawai. Tanggung jawab diamati dari bagaimana pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan, ketepatan waktu, serta mengerjakan sesuai dengan instruksi yang diberikan. *Teamwork* diamati dari kemampuan pekerja berkoordinasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menghargai pendapat dan masukan orang secara konsisten. *Planning skill* diamati dari kemampuan perencanaan sebelum bekerja serta melakukan monitoring untuk memastikan rencana berjalan dengan baik. *Leadership* diamati dari ketegasan, tidak memihak dan menjadi teladan bagi pegawai lain. *Problem solving and decision taking skills* diamati dari kemampuan merumuskan alternative solusi yang relevan dan dapat diaplikasikan sesuai masalah. Kepatuhan diamati dari kemampuan mentaati aturan-aturan dan prosedur kerja serta menepati instruksi yang diberikan. Kejujuran diamati dari pelaporan yang diberikan pegawai sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Orientasi tujuan diamati dari penyusunan tujuan yang menantang. Indikator-indikator ini akan memberikan

gambaran seberapa bernilainya pegawai bagi perusahaan. Semakin tinggi nilai yang didapatkan semakin berharga pula pekerja bagi perusahaan.

Dua cara penentuan upah yang dipilih oleh pimpinan KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara dapat memberikan implikasi pada peningkatan kinerja pegawainya. Sudah menjadi sifat dasar dari pegawai bahwa mereka menginginkan upah yang tinggi. Dalam merespon hal tersebut pada kasus KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara pegawai perlu menyamakan visi dengan visi perusahaan dan meningkatkan nilainya. Maka dengan upaya yang demikian kinerja pegawai KJKS Manunggal Sejahtera Abadi Desa Ngeling Jepara dapat meningkat.

