

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah

1. Sejarah Berdirinya KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah

Pengalaman selama krisis ekonomi telah menunjukkan daya tahan usaha mikro, kecil dan menengah, dan sesungguhnya merupakan fundamental perekonomian yang riil. Dua keutamaan BMT, yaitu *Baitul Maal* dan *Baitul Tamwil* membuat BMT menjadi sebuah institusi yang paling cocok dalam mengatasi permasalahan ekonomi rakyat dan kemiskinan yang dialami sebagian besar rakyat Indonesia dewasa ini. BMT di Indonesia mulai berkiprah sejak tahun 1990-an menawarkan solusi pemberdayaan ekonomi masyarakat dengan prinsip syariat. Salah satu di antaranya yang ikut andil adalah KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

Berangkat dari suatu kewajiban untuk dapat melaksanakan Islam secara utuh dan menyeluruh dalam semua aspek kehidupan, termasuk di dalamnya menegakkan ekonomi syariat. Akar ekonomi *ribawi* sudah demikian menggurita sehingga dibutuhkan kekuatan yang besar untuk mencabutnya dalam mencengkeram kehidupan umat manusia.

Dari hal di atas pada tanggal 27 Juli 1998, Pimpinan Daerah Pemuda Muhammadiyah Kabupaten Pati berinisiatif mendirikan Lembaga Keuangan Syariat, dengan membentuk Koperasi Serba Usaha (KSU) Fastabiq, dengan Badan Usaha Otonomi Baitul Maal Wat Tamwil Fastabiq, yang selanjutnya disebut BMT Fastabiq.

BMT Fastabiq dengan payung hukum Koperasi Serba Usaha (KSU) Fastabiq yang disahkan oleh Menteri Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah melalui SK Nomor: 011/BH/KDK.11.9/X/1998, secara resmi mulai beroperasi bulan November 1998 yang merupakan tonggak awal berdirinya BMT Fastabiq. Berdasarkan Rapat Anggota Khusus pada tanggal 09 Oktober 2004 diputuskan perubahan AD/ART menjadi KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah) BMT Fastabiq.

Berdasarkan Keputusan Bupati Pati a.n. Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Nomor 518/758/V/2006 tentang pengesahan Akta Perubahan Anggaran Dasar KSU Fastabiq, tertanggal 27 Mei 2006, memutuskan mengesahkan Akta Perubahan Anggaran Dasar Koperasi Jasa Keuangan Syariah BMT Fastabiq, untuk selanjutnya disebut: KJKS BMT Fastabiq, dengan Badan Hukum Nomor: 011a/BH/PAD/V/2006.

2. Visi, Misi dan Tujuan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah

Sebagai penunjang semangat di dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan, sangat dibutuhkan sebuah visi dan misi serta tujuan dari perusahaan tersebut. Adapun visi, misi dan tujuan dari KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah adalah sebagai berikut:

a. Visi

Menjadi koperasi jasa keuangan syariah yang unggul dan terpercaya.

b. Misi

1. Mengedepankan dan membudayakan transaksi ekonomi sesuai dengan nilai-nilai syariah.
2. Menjunjung tinggi *akhlakul karimah* dalam mengelola amanat ummat.
3. Mengutamakan kepuasan dalam melayani anggota.
4. Menjadi KJKS yang tumbuh dan berkembang secara sehat.
5. Meningkatkan kesejahteraan anggota dan melakukan pembinaan kaum dhuafa.

c. Tujuan

Meningkatkan kesejahteraan anggota dan pengelolaan dengan mengedepankan nilai-nilai syariah, menjunjung tinggi *akhlakul karimah*, serta mengutamakan kepuasan anggota.

3. Susunan Kepengurusan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah

Pengorganisasian adalah proses pembagian tugas dan wewenang sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu

kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui organisasi, tugas-tugas sebuah lembaga dibagi menjadi bagian yang lebih kecil. Dalam arti yang lain, pengorganisasian adalah aktivitas pemberdayaan sumber daya dan program.

Penyusunan struktur organisasi, KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah menggunakan ketentuan yang berlaku. Struktur organisasi ini dibuat agar lebih memudahkan sistem kerja sesuai dengan jabatan yang diterima masing-masing, sesuai dengan bidang yang telah ditentukan agar tidak terjadi penyalahgunaan hak dan kewajiban orang lain. Dalam menyusun struktur organisasi di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah ini diadakan pembagian yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing anggota sehingga dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing personil dapat terlaksana dengan lancar dan baik.

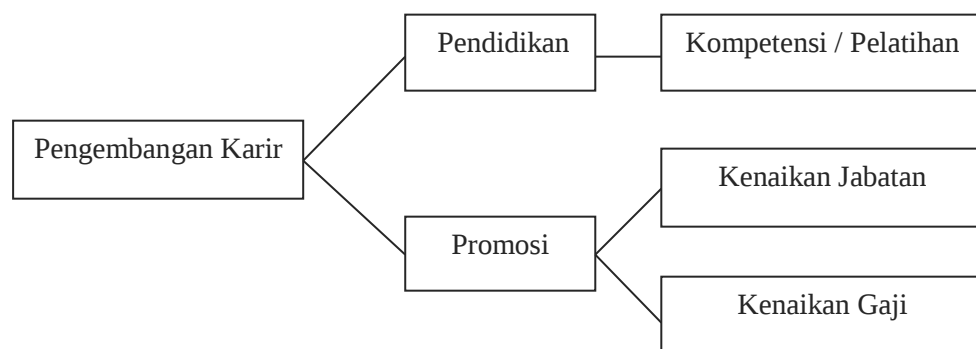
Struktur organisasi merupakan bagian dari manajemen. Dalam manajemen yang baik, diharapkan akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun struktur organisasi kepengurusan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah dapat dilihat pada lampiran.

B. Data Penelitian

1. Bentuk-bentuk program pengembangan karir yang ada pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah

Gambar 1.2

Bentuk-Bentuk program Pengembangan Karir



Berdasarkan data lapangan melalui hasil wawancara yang didapatkan dari narasumber dalam hal ini adalah Ibu Desy Azianti Santa, SE selaku Divisi Kepersonaliaan dan Kepatuhan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah mengatakan bahwa dalam kenaikan jabatan yang diadakan dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah tidak monoton atau tidak harus ke atas terus sesuai dengan urutan jabatan, semua itu tergantung kekosongan jabatan yang ada. Apabila ada kekosongan jabatan, maka terlebih dahulu dilihat karakteristik pekerjaan yang ada pada jabatan tersebut, seperti halnya melihat tugas dan tanggung jawab apa saja yang harus dilaksanakan serta keahlian apa yang dibutuhkan dari jabatan tersebut.

Dari pihak manajemen pusat menyampaikan informasi mengenai adanya promosi kenaikan jabatan kepada semua kepala cabang di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah melalui surat edaran, untuk disampaikan kepada semua karyawan yang ada pada masing-masing cabang. Selanjutnya masing-masing kepala cabang memilih salah satu karyawannya untuk direkomendasikan dalam promosi kenaikan jabatan tersebut, sebelum direkomendasikan untuk diikutkan promosi kenaikan jabatan terlebih dahulu kepala cabang menawarkan kepada karyawan tersebut, apakah karyawan tersebut bersedia diikutkan dalam promosi kenaikan jabatan atau tidak. Apabila karyawan tersebut bersedia untuk direkomendasikan dalam promosi, maka kepala cabang memberikan data mengenai karyawan yang direkomendasikan tersebut.

Proses selanjutnya, karyawan yang direkomendasikan dalam promosi kenaikan jabatan akan diikutkan dalam penjurangan. Dalam proses penjurangan, karyawan tersebut mengikuti tes atau ujian, kegiatan serta pelatihan yang telah ditentukan oleh pihak manajemen. Kemudian dilakukan proses identifikasi, yaitu menentukan siapa karyawan yang dirasa mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada jabatan tersebut. Bagi karyawan yang pada saat mengikuti penjurangan dirasa mampu atau memenuhi kriteria dari apa yang dibutuhkan pada kekosongan

jabatan tersebut, maka karyawan dapat dinaikkan jabatannya untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.

Promosi kenaikan jabatan terbuka untuk semua karyawan dan untuk semua divisi yang ada. Kenaikan jabatan tidak melihat dari asal mula jabatan apa yang diduduki oleh karyawan, melainkan tergantung dari prestasi kerja karyawan dan kebutuhan dari jabatan yang terjadi kekosongan. Contohnya yaitu, karyawan yang awal mula bekerja di bagian *marketing* bisa saja dinaikkan jabatan di bagian TI (*Tekhnik Informasi*). Tidak hanya itu saja, karyawan yang awal mula bekerja di bagian OB (*Office Boy*) bisa juga dinaikkan jabatan menjadi *marketing*. Semua itu tergantung dari kekosongan jabatan yang ada, dan kebutuhan keahlian yang dibutuhkan.

Untuk kenaikan gaji antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya berbeda, tergantung dari jabatan yang dipangku, masa kerja karyawan dan kinerja dari karyawan tersebut. Setiap kenaikan jabatan juga diikuti dengan kenaikan gaji. Dalam menentukan kenaikan gaji bagi karyawan, KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah melihat dari jabatan apa yang sedang diduduki karyawan tersebut. Tidak hanya itu saja, masa kerja karyawan juga berpengaruh dalam menentukan kenaikan gaji. Semakin lama masa kerja karyawan tersebut, berarti karyawan itu setia dalam mengabdikan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, untuk itu semakin banyak pula kenaikan gaji yang diperolehnya. Tapi, walaupun masa kerja karyawan tersebut sudah lama, semua itu belum bisa menjamin karyawan tersebut mendapatkan kenaikan gaji yang banyak. Karena untuk menentukan kenaikan gaji juga dilihat dari kinerja karyawan tersebut, karena bagaimanapun juga kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan BMT ini.

Dari hasil wawancara peneliti dengan ibu Desy Azianti Santa, SE selaku Divisi Kepersonaliaan dan Kependidikan, beliau mengatakan bahwa karyawan yang bekerja di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah ini tidak semata-mata hanya ingin mendapatkan gaji yang banyak dan memperoleh

jabatan yang tinggi, tetapi mereka juga ingin mengabdikan diri di BMT ini. Mereka bekerja tidak hanya semata-mata memikirkan masalah ekonomi, melainkan mereka juga masih menggunakan jiwa sosial mereka.¹

Untuk pengembangan karir yang berupa pendidikan, dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah mengadakan program uji kompetensi atau uji keahlian. Bagi karyawan yang sudah dianggap mampu atau mumpuni untuk dijadikan pimpinan (*leader*), maka karyawan tersebut berhak mengikuti uji kompetensi yang diadakan perusahaan. Uji kompetensi yang diadakan oleh perusahaan tidak hanya ditujukan untuk bagian-bagian tertentu, disini juga diadakan uji kompetensi untuk bagian OB (*Office Boy*). Dengan adanya kompetensi dapat memberikan keuntungan bagi karyawan dan perusahaan. Karena dengan kompetensi karyawan bisa mengetahui potensi apa yang dimilikinya. Untuk perusahaan itu sendiri, perusahaan jadi lebih mudah mengetahui *skill* atau ketrampilan apa yang dimiliki karyawan tersebut, selain itu dengan adanya kegiatan tersebut perusahaan jadi lebih mudah melihat karyawan tersebut layak与否 diposisikan pada jabatan atau bidang apa. Sehingga apabila suatu saat ada kekosongan jabatan, perusahaan dapat memanfaatkan hasil dari uji kompetensi bagi karyawan, karena hal itu akan mempermudah dalam mencari karyawan yang akan mengisi kekosongan jabatan tersebut. Selain mengadakan program uji kompetensi, untuk pendidikan pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah juga memberikan pelatihan kepada karyawan.

2. Data Kinerja Karyawan pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah

Untuk mengevaluasi kinerja karyawan pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah dilakukan perhitungan setiap satu tahun sekali tepatnya di akhir tahun. Berikut adalah kesimpulan dari data hasil kinerja karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah periode 2014/2015 yang peneliti peroleh dari dokumen yang ada pada perusahaan. Persentase tersebut peneliti peroleh dari hasil penjumlahan total nilai akhir keseluruhan karyawan.

¹ Hasil wawancara dengan ibu Desy Azianti Santa, SE, pada tanggal 15 Agustus 2016

Tabel 1. 2
KEY PERFORMANCE INDIKATOR
KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah

No.	Bulan	Persentase
1	Desember 2014	86.06%
2	Januari 2015	77.36%
3	Februari 2015	74.62%
4	Maret 2015	75.02%
5	April 2015	75.02%
6	Mei 2015	72.71%
7	Juni 2015	72.01%
8	Juli 2015	71.25%
9	Agustus 2015	80.86%
10	September 2015	77.76%
11	Oktober 2015	78.77%
12	November 2015	76.72%

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat dilihat hasil persentase dari kinerja karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah pada periode 21 Desember 2014 sampai 20 November 2015. Dapat dilihat dari bulan Desember 2014 yang persentasenya sebesar 86.06%, dan sampai bulan November 2015 yang persentasenya sebesar 76.72% . Jika dihitung hasil persentase dari bulan Desember 2014 sampai bulan November 2015, mengalami penurunan yang cukup signifikan sebesar 9.34%. Pada periode bulan Desember 2014 sampai bulan November 2015, penurunan kinerja karyawan yang terjadi secara signifikan terjadi pada bulan Januari 2015 yang persentasenya sebesar 77.36%.

C. Pembahasan

1. Analisis Program Pengembangan Karir pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.²

Karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi.³

Pengembangan karir merupakan salah satu fungsi dari manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Dari hasil penelitian kinerja ini kita

² I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, GRAHA ILMU, Yogyakarta, 2012, Hlm.117

³ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta, 2002, Hlm.219

mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan karyawan baik potensinya maupun kinerja aktualnya. Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan.⁴

Melalui informasi pengembangan karir organisasi dapat menawarkan kepada pegawai jabatan-jabatan apa saja yang dapat diduduki oleh para pegawai, mulai dari saat pertama kali bekerja pada organisasi tersebut, sampai dengan posisi puncak yang dapat dicapainya. Apabila yang bersangkutan mampu memenuhi kriteria-kriteria yang memenuhi syarat untuk memenuhi syarat untuk menduduki jabatan-jabatan yang lowong, sehingga tidak terjadi kekosongan.

Informasi karir tersebut, akan memotivasi pegawai untuk merencanakan karir mereka masing-masing, dalam arti kepada mereka yang potensial dan mampu mengembangkan dirinya dapat mempersiapkan diri untuk berkarir sampai dengan posisi puncak di organisasi tersebut. Sedangkan bagi mereka yang cukup puas dengan posisi menengah atau rendah juga dapat memposisikan dirinya sesuai dengan potensi yang ada pada diri mereka masing-masing. Berdasarkan uraian tersebut, suatu organisasi harus membuat suatu pengembangan karir sebagai suatu kunci strategi bisnis jika ingin bertahan hidup dalam persaingan bisnis yang semakin tajam. Dalam abad teknologi informasi seperti sekarang ini organisasi lebih bersandar pada pegawai-pegawai yang memiliki keahlian dan inovasi yang merupakan investasi penting (Syuhadhak, 2007:174).⁵

Pengembangan karir merupakan suatu kunci strategi bisnis untuk menghadapi persaingan yang ada, selain itu pengembangan karir juga berpengaruh terhadap kemajuan suatu organisasi. Karena pada era *modern* seperti sekarang ini suatu organisasi lebih bersandar pada karyawan yang memiliki keahlian. Untuk memajukan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah,

⁴ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Jakarta, 2002, Hlm.183-184

⁵M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT RAJAGRAFINDO PERSADA, Jakarta, 2012, Hlm. 334-337

dalam manajemen diterapkan program pengembangan karir yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan diadakannya program pengembangan karir, artinya KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensinya. Tidak hanya itu saja, dengan adanya program pengembangan karir sama halnya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan tujuan karir yang telah direncanakan oleh karyawan ketika awal bekerja. Karyawan juga akan merasa lebih diperhatikan dan dihargai atas kinerjanya, sehingga karyawan akan lebih termotivasi dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
- b. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
- c. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah

(yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

Dari bentuk-bentuk pengembangan karir yang ada, dalam melaksanakan program tersebut KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah memilih pada promosi yang berupa kenaikan jabatan dan kenaikan gaji. Selain promosi, dalam manajemen juga memilih untuk memberikan pendidikan berupa kompetensi dan pelatihan bagi para karyawan.

Dari bentuk-bentuk pengembangan karir di antaranya ada kenaikan jabatan. Dalam proses kenaikan jabatan pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah tidak monoton atau tidak selalu lurus ke atas sesuai dengan urutan, melainkan semua itu tergantung dari kekosongan jabatan yang ada. Apabila ada kekosongan jabatan, maka terlebih dahulu dilihat karakteristik jenis pekerjaan dari jabatan tersebut. Dari pihak manajemen pusat menyampaikan informasi mengenai adanya promosi kenaikan jabatan kepada semua kepala cabang di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah melalui surat edaran, untuk disampaikan kepada semua karyawan yang ada pada masing-masing cabang. Selanjutnya masing-masing kepala cabang memilih salah satu karyawannya untuk direkomendasikan dalam promosi kenaikan jabatan tersebut, sebelum direkomendasikan untuk diikutkan promosi kenaikan jabatan terlebih dahulu kepala cabang menawarkan kepada karyawan tersebut, apakah karyawan tersebut bersedia diikutkan dalam promosi kenaikan jabatan atau tidak. Apabila karyawan tersebut bersedia untuk direkomendasikan dalam promosi, maka kepala cabang memberikan data mengenai karyawan yang direkomendasikan tersebut.

Proses selanjutnya, karyawan yang direkomendasikan dalam promosi kenaikan jabatan akan diikutkan dalam penjarangan. Dalam proses penjarangan, karyawan tersebut mengikuti tes atau ujian, kegiatan serta pelatihan yang telah ditentukan oleh pihak manajemen. Setelah itu

dilakukan proses identifikasi yaitu, menentukan siapa karyawan yang layak menduduki jabatan tersebut. Bagi karyawan yang pada saat mengikuti penjarangan dirasa mampu atau memenuhi kriteria dari apa yang dibutuhkan pada kekosongan jabatan tersebut, maka karyawan dapat dinaikkan jabatannya untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.

Promosi kenaikan jabatan terbuka untuk semua karyawan dan untuk semua divisi yang ada pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah. Kenaikan jabatan tidak melihat dari asal mula jabatan apa yang diduduki oleh karyawan, melainkan tergantung dari prestasi kerja karyawan dan kebutuhan dari jabatan yang terjadi kekosongan. Contohnya yaitu, karyawan yang awal mula bekerja dibagian marketing bisa saja dinaikkan jabatan dibagian TI (*Tekhnik Informasi*). Tidak hanya itu saja, karyawan yang awal mula bekerja dibagian OB (*Office Boy*) bisa juga dinaikkan jabatan menjadi marketing. Semua itu tergantung dari kekosongan jabatan yang ada, dan kebutuhan keahlian yang dibutuhkan.

Berdasarkan teori di atas dengan memberikan informasi kepada karyawan mengenai adanya promosi kenaikan jabatan yang disampaikan pihak manajemen pusat melalui masing-masing kepala cabang, untuk disampaikan kepada karyawan dimasing-masing cabang. Cara penyampaian informasi yang ada pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, itu artinya promosi kenaikan jabatan terbuka bagi semua karyawan. Dengan adanya penyampaian informasi dalam manajemen, maka akan memotivasi karyawan untuk merencanakan karir mereka masing-masing, dalam arti kepada mereka yang potensial dan mampu mengembangkan dirinya dapat mempersiapkan diri untuk berkarir sampai dengan posisi puncak di organisasi tersebut. Sedangkan bagi mereka yang cukup puas dengan posisi menengah atau rendah juga dapat memposisikan dirinya sesuai dengan potensi yang ada pada diri mereka masing-masing.

Untuk proses kenaikan gaji tiap karyawan berbeda-beda, tergantung dari jabatan apa yang sedang didudukinya. Selain itu, dilihat dari masa kerja karyawan dan kinerja karyawan. Gaji antara karyawan yang satu

dengan yang lainnya berbeda, meskipun karyawan tersebut menduduki pada divisi atau bagian yang sama. Yang menentukan besar gaji karyawan tergantung dari karyawan itu sendiri, apabila karyawan memiliki prestasi kerja maka gaji yang diterimanya juga tinggi. Jadi karyawan yang masa kerjanya sudah lama bekerja di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, dan karyawan tersebut memiliki prestasi kerja atau kinerjanya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan, maka karyawan tersebut berpeluang besar untuk mendapatkan kenaikan gaji.

Selanjutnya untuk pengembangan karir yang berupa pendidikan, KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah mengadakan program uji kompetensi bagi karyawan, selain itu pada perusahaan juga memberikan pelatihan kepada karyawan. Untuk kompetensi yang diadakan oleh perusahaan tidak hanya ditujukan untuk bagian-bagian tertentu. Tetapi, disini juga diadakan kompetensi untuk bagian OB (*Office Boy*). Dengan adanya kompetensi dapat memberikan keuntungan bagi karyawan dan perusahaan. Karena melalui kompetensi, karyawan bisa mengetahui potensi apa yang dimilikinya. Untuk perusahaan itu sendiri, perusahaan jadi lebih mudah mengetahui *skill* atau ketrampilan apa yang dimiliki karyawan tersebut, selain itu dengan kompetensi perusahaan jadi lebih mudah melihat karyawan tersebut layak diposisikan pada jabatan atau bidang apa. Sehingga apabila suatu saat ada kekosongan jabatan, perusahaan dapat memanfaatkan hasil dari mengadakan kompetensi bagi karyawan, karena hal itu akan membantu pihak manajemen dalam mencari karyawan untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.

Dari hasil wawancara peneliti dengan Ibu Desy Azianti Santa, SE selaku Divisi Kepersonaliaan dan Kepatuhan, pada intinya jika karyawan ingin mendapatkan hasil dari adanya program pengembangan karir yang berupa kenaikan jabatan, kenaikan gaji maupun pendidikan. Karyawan tersebut harus memperhatikan persyaratan yang ada dalam perusahaan, persyaratan tersebut antara lain yaitu :

- a. Kinerja karyawan yang bagus atau karyawan memiliki prestasi kerja

- b. Masa kerja karyawan selama di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah
- c. Ketrampilan atau *skill* yang dimiliki oleh karyawan.⁶

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan diadakannya program pengembangan karir di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah yang berupa kenaikan jabatan, kenaikan gaji, dan pendidikan, dapat memberikan keuntungan, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Dari adanya program tersebut akan memudahkan di dalam memajukan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, karena yang menentukan kemajuan suatu organisasi tentu tidak lepas dari kinerja karyawan yang ada di dalamnya. Apabila karyawan yang ada di dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah kinerjanya bisa maksimal atau efektif, akan berdampak pada kemajuan BMT tersebut. Selain itu adanya program pengembangan karir dapat menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, jadi karyawan tidak akan berfikir untuk berhenti bekerja dan pindah di perusahaan lain. Karena dengan program pengembangan karir akan membuat karyawan merasa lebih diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan, sehingga karyawan akan memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi.

Dalam penyampaian informasi adanya promosi kenaikan jabatan, dari pihak manajemen pusat memberikan surat edaran kepada semua kepala cabang, yang kemudian disampaikan oleh karyawan akan membuat karyawan termotivasi untuk merencanakan karirnya. Dengan penyampaian informasi mengenai adanya promosi kenaikan jabatan, akan memotivasi karyawan untuk membuat perencanaan karir dan berusaha merealisasikan karir yang sudah direncanakannya.

Untuk kenaikan gaji yang ada tidak hanya pada saat karyawan tersebut mendapatkan kenaikan jabatan, melainkan dilihat juga dari prestasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Dengan mempertimbangkan prestasi kerja yang dimiliki oleh karyawan di dalam menentukan kenaikan gaji, dapat

⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Desy Azianti Santa, SE, pada tanggal 15 Agustus 2016

menumbuhkan rasa semangat kerja pada karyawan tersebut. Karena apabila karyawan tersebut memiliki prestasi kerja yang bagus, namun belum mendapatkan kenaikan jabatan, setidaknya karyawan tersebut masih merasa dihargai dengan diberikannya kenaikan gaji. Dengan kata lain, karyawan akan merasa bahwa perusahaan mengapresiasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan atas kinerjanya. Selain itu, dengan mempertimbangkan masa kerja karyawan tentu hal itu akan memberikan pancingan agar karyawan tetap setia bekerja dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah. Dengan adanya kenaikan jabatan dan kenaikan gaji, sama halnya karyawan diberikan penghargaan atas kinerja karyawan tersebut. Hal itu secara tidak langsung membuat karyawan akan merasa bahwa dirinya dihargai oleh perusahaan tempat dia bekerja.

Untuk uji kompetensi yang diadakan perusahaan, memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam mencari karyawan yang akan mengisi jika ada kekosongan jabatan dalam perusahaan. Perusahaan jadi lebih mudah mengetahui *skill* atau ketrampilan apa yang dimiliki oleh karyawan, hal itu tentu akan memudahkan perusahaan dalam penempatan kerja karyawan. Apabila suatu saat terjadi kekosongan jabatan, maka perusahaan akan lebih mudah mencari karyawan yang layak untuk menduduki posisi jabatan tersebut.

Dengan adanya program pengembangan karir juga dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat perencanaan karir mulai awal bekerja, sehingga karyawan dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Karyawan juga akan merasa bahwa tujuan karirnya dapat dicapai di perusahaan tersebut, karyawan tersebut tentu akan memiliki semangat kerja yang tinggi dan loyalitas terhadap perusahaan, sehingga karyawan tidak akan berfikir untuk keluar dari perusahaan guna mencari perusahaan lain yang dirasa dapat merealisasikan perencanaan karirnya.

Perencanaan karir adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-

langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.⁷

Pengembangan karir dibagi menjadi dua, pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional. Pengembangan karir secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka perencanaan karirnya lebih lanjut. T. Hani Handoko dalam buku "*Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat*" mengatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karir yang dilakukan masing-masing individu :

- a. *Prestasi Kerja*, kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya.
- b. *Exposure*, kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.
- c. *Permintaan Berhenti*, hal ini merupakan cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan karir di tempat lain.
- d. *Kesetiaan Organisasional*, kesetiaan pada organisasi dimana seseorang bertugas turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan.
- e. *Mentors dan Sponsors*, seringkali yang menjadi sponsor karyawan adalah atasan mereka.

⁷ Danang Sunyoto, *Op.,cit*, Hlm. 185

- f. *Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh*, hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.⁸

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan pengembangan karir pegawai tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang manajemen. Rivai menyampaikan sebagai berikut. “Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi.”

Atas uraian tersebut, berikut dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Bila mereka (pegawai) sendiri memperlihatkan tampilan-tampilan dan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karir, mustahil mereka akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karir tersebut. Pertama-tama mereka harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan organisasi tempat mereka bekerja dan mereka harus banyak mencari informasi tentang apa yang diinginkan organisasi darinya. Seorang pegawai yang ingin mendapat pengembangan karier harus mencari informasi tentang :

- a. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya
- b. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasinya

⁸ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat*, BPFE, Yogyakarta, 2000, Hlm. 87-88

- c. Bila syarat harus mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan
- d. Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karir
- e. Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.⁹

Berdasarkan teori di atas, KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah berperan sebagai penyedia dalam membantu pegawainya untuk merencanakan serta merealisasikan karir karyawan, selebihnya yang bertanggung jawab atas karir karyawan adalah karyawan itu sendiri. Untuk itu apabila karyawan dari awal bekerja sudah memiliki perencanaan karir, maka karyawan tersebut harus dapat mengembangkan dirinya untuk penititan karir lebih lanjut. Karyawan yang dari awal bekerja sudah memiliki perencanaan karir harus lebih aktif di dalam perusahaan, dengan cara mengikuti perkembangan apa saja yang ada pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, jadi apabila suatu saat dalam manajemen mengadakan promosi kenaikan jabatan karyawan akan cepat mengetahui informasi tersebut.

Seorang karyawan yang ingin mendapatkan pengembangan karir harus mencari informasi tentang apa saja yang ada pada perusahaan, seperti halnya :

- a. Karyawan harus bisa mencari informasi mengenai pengetahuan, kemampuan dan keahlian apa saja yang dibutuhkan oleh KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah dari dirinya. Dengan mencari informasi seperti itu, nantinya seorang karyawan jadi mengetahui apa yang harus dilakukan jika ingin mendapatkan pengembangan karir. Terlebih lagi saat diadakannya promosi kenaikan jabatan, karyawan harus dapat memposisikan dirinya agar dapat tersaring dalam promosi tersebut.

⁹ M. Kadarisman, *Op.,cit*, Hlm. 337-340

- b. Apabila ada promosi dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, seorang karyawan hendaknya mengetahui bagaimana promosi yang berlaku pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah. Karyawan harus mengetahui mengenai bagaimana cara penyampaian informasi apabila dari pihak manajemen mengadakan promosi, dan apa saja yang menjadikan bahan pertimbangan agar dapat mengikuti promosi tersebut. Dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah agar dapat tersaring jika ada promosi kenaikan jabatan, persyaratan utamanya masa kerja karyawan yang minimal sudah dua tahun bekerja.
- c. Dalam program pengembangan karir KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah mengadakan beberapa pelatihan bagi karyawan, pihak manajemen mengadakan beberapa kompetensi untuk semua divisi atau bagian.
- d. Mengenai faktor keberuntungan dalam pengembangan karir, di dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah untuk pengembangan karir lebih ditentukan pada *skill* atau keahlian, prestasi kerja dan masa kerja karyawan tersebut. Yang paling memiliki peran dalam pengembangan karir karyawan adalah karyawan itu sendiri, tinggal bagaimana cara atau langkah masing-masing karyawan untuk mengembangkan karirnya.
- e. Untuk promosi yang diadakan oleh KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, lebih dominan pada prestasi kerja dibandingkan senioritas. Hubungan antara atasan dengan bawahan atau senioritas tidak berpengaruh dalam proses promosi, karena pihak manajemen tidak menginginkan adanya virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya di dalam organisasi. Semua karyawan sama-sama berpeluang untuk mengikuti promosi agar karyawan tersebut dapat merealisasikan perencanaan karir yang sudah dibuatnya, tinggal bagaimana cara karyawan tersebut agar memiliki prestasi kerja yang baik dalam perusahaan.

Tidak hanya itu saja, kesetiaan karyawan dalam suatu perusahaan juga menjadi pertimbangan perusahaan dalam pengembangan karir, maka

karyawan harus bisa mencintai pekerjaannya agar bisa bertahan lama dalam bekerja. Apabila karyawan sudah melaksanakan semua itu, maka untuk mengembangkan karirnya akan lebih mudah.

Program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karir antara lain :

- a. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- b. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
- c. Meningkatkan motivasi karyawan.
- d. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.

Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karir adalah :

- a. Meningkatkan tanggung jawab
- b. Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
- c. Meningkatkan otonomi
- d. Menambah tantangan dalam bekerja.¹⁰

Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah :

- a. Mengembangkan prestasi pegawai.
- b. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
- c. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- d. Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
- e. Memberikan kepastian hari depan.
- f. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.¹¹

¹⁰ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, Hlm. 82

¹¹ Ambar, *MSDM : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, Hlm. 93

Berdasarkan teori di atas, pengembangan karir memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat dari program pengembangan karir bagi KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah antara lain, yaitu :

- a. Untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas
- b. Sebagai jaminan ketersediaan karyawan yang dibutuhkan dalam membantu kemajuan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah
- c. Memberikan motivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang tinggi
- d. Menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah.

Sedangkan manfaat dari adanya pengembangan karir bagi karyawan antara lain, yaitu :

- a. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya
- b. Menambah pengalaman dan wawasan pada karyawan
- c. Memaksimalkan dalam penggunaan potensi seseorang
- d. Memberikan tantangan tersendiri bagi karyawan dalam bekerja

Adanya manfaat dari pengembangan karir bagi karyawan, sudah dirasakan oleh Bapak Pujiyanto selaku Kepala Cabang di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah cabang Pentol Kudus, beliau mengatakan :

“Manfaat dari adanya program pengembangan karir pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah sudah saya rasakan, dengan adanya program tersebut menjadikan saya lebih semangat di dalam bekerja. Selain itu juga memberikan motivasi kepada saya untuk selalu lebih baik dari yang sebelumnya, dari manfaat itu juga pada akhirnya saya bisa mendapatkan hasil dari pengembangan karir.”¹²

Dalam perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu dipahami oleh pegawai dalam merencanakan karirnya dan oleh organisasi dalam membantu pegawainya untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya adalah tahapan-tahapan kehidupan karir, jangkar karir, dan jalur-

¹²Hasil wawancara dengan Bapak Pujiyanto, pada tanggal 18 Agustus 2016

jalur karir. Pengetahuan ini sangat diperlukan dalam upaya menentukan apa yang dilakukan organisasi sehingga perencanaan karir individu akan bermanfaat bagi organisasi atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.¹³

Di samping peran individu, manajer, dan organisasi dalam pengembangan karir, ada berbagai faktor yang lebih spesifik yang mempengaruhi pengembangan karir. Ada 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Hubungan antara karyawan dengan organisasi atau manajemen KJKS BMT Fastabiq Pati saling memberikan keuntungan, bagi pihak manajemen sendiri dapat meningkatkan produktifitas yang tinggi, sehingga hal ini akan membantu pihak manajemen dalam memajukan BMT Fastabiq Pati.

b. Personalia pegawai

Karyawan yang bekerja pada KJKS BMT Fastabiq Pati pada umumnya memiliki karakter yang berbeda-beda, dalam satu organisasi ada karyawan yang profesional di dalam menjalankan pekerjaannya dan ada juga karyawan yang memiliki sifat apatis. Karyawan yang bersifat apatis cenderung tidak peduli dengan karirnya sendiri, tentu karyawan yang seperti itu akan sulit untuk dilakukan pembinaan karir. Begitu juga karyawan yang bekerja pada BMT Fastabiq Pati, masih terdapat karyawan yang memiliki sifat apatis atau karyawan yang tidak peduli dengan karirnya.

c. Faktor eksternal

Peraturan yang ada pada manajemen karir dalam KJKS BMT Fastabiq Pati akan terjadi kekacauan apabila ada pengaruh dari pihak eksternal, seperti halnya jika ada manajemen pada perusahaan lain yang memberikan iming-iming kepada karyawan mengenai pengembangan karir.

¹³ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Op.,cit*, Hlm. 223

d. Politik dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagainya. Maka dari itu di dalam manajemen KJKS BMT Fastabiq Pati dalam menentukan suatu kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan karir untuk hubungan bawahan dengan atasan tidak berpengaruh sama sekali terhadap pengembangan karir karyawan, karena hal ini menghindari adanya nepotisme dalam satu manajemen.

e. Sistem penghargaan

Mengenai faktor pengembangan karir yang berkaitan dengan sistem penghargaan, perusahaan memberikan penghargaan berupa kenaikan jabatan dan kenaikan gaji kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini untuk membedakan antara karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dengan karyawan yang biasa saja, agar karyawan yang berprestasi merasa lebih dihargai dengan hasil kinerjanya.

f. Jumlah pegawai

Karyawan yang bekerja pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah berjumlah 212 karyawan, dengan banyaknya jumlah karyawan yang bekerja itu artinya semakin sulit bagi karyawan untuk merealisasikan perencanaan karirnya. Karena jumlah karyawan juga berpengaruh terhadap pengembangan karir seseorang, semakin banyak karyawan yang ada semakin ketat pula persaingan antar karyawan di dalam mengikuti promosi kenaikan jabatan.

g. Ukuran organisasi

Ukuran organisasi yang ada pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah sudah termasuk besar, untuk jumlah jabatan yang ada pada perusahaan juga sudah banyak. Namun dengan banyaknya jumlah karyawan yang bekerja, menjadikan persaingan dalam pengembangan karir antar karyawan semakin ketat. Maka untuk seorang karyawan mendapatkan promosi kenaikan jabatan masih sulit, karena karyawan

tersebut terlebih dahulu harus melewati tahapan dan proses yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

h. Kultur organisasi

Untuk organisasi yang ada pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah berkultur profesional dan demokratis. Dalam melaksanakan program pengembangan karir yang ada pada perusahaan dilakukan secara profesional, tidak membedakan antar sesama karyawan dan adanya hubungan antara bawahan dengan atasan tidak berpengaruh dalam program pengembangan karir. Pengembangan karir yang diadakan berkultur demokratis, karyawan ikut dilibatkan apabila diadakan suatu promosi. Di dalam organisasi tidak hanya memperhatikan kepentingan dari perusahaan, namun dalam organisasi juga memperhatikan kepentingan pada karyawannya, untuk itu dalam mengembangkan karir karyawan akan lebih mudah.

i. Tipe manajemen

Manajemen pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah cenderung lebih terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka dalam proses promosi yang diadakan oleh perusahaan akan melibatkan karyawan. Semua karyawan akan memiliki kesempatan untuk mengetahui dan mendapatkan program pengembangan karir yang ada pada perusahaan, dengan melibatkan karyawan pada program pengembangan karir maka di dalam pembinaan karir mereka juga cenderung berkembang.¹⁴

Pengembangan diri seseorang dalam konteks karyawan di sebuah organisasi atau institusi adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seorang (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang atau karyawan tersebut. Secara umum perjalanan karir seorang (karyawan atau pekerja) dikelompokkan menjadi 4 tahapan, yakni : penjajakan,

¹⁴ Wahibur Rokhman, *Op.,cit*, Hlm. 82-84

pemantapan, pemeliharaan, kemunduran. Perkembangan atau perjalanan karir tersebut biasanya linier dengan bertambahnya usia seseorang.¹⁵

Dari teori di atas, perjalanan karir seorang karyawan dikelompokkan menjadi 4 tahapan, yaitu :

1. Tahap penajajakan

Tahap penajajakan biasanya berlangsung pada tahun awal karyawan bekerja dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, ditahap penajajakan ini biasanya karyawan masih membanding-bandingkan antara perusahaan tempat dia bekerja dengan perusahaan lainnya.

2. Tahap pemantapan

Dalam tahapan pemantapan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah melihat berdasarkan masa kerja karyawan yang sedikitnya sudah 2 tahun bekerja, untuk itu dalam proses promosi yang ada masa kerja karyawan dijadikan persyaratan utama. Dengan memberikan batasan minimal masa kerja karyawan yang harus dua tahun, tentunya dengan maksud dan tujuan tertentu, apabila masa kerja karyawan sudah dua tahun ke atas itu artinya karyawan sudah tidak ingin mencari atau membandingkan perusahaan tempat dia bekerja dengan perusahaan lain.

3. Tahap pemeliharaan

Pada tahapan pemeliharaan umunya terjadi apabila karyawan sudah mendapatkan atau sudah dapat merealisasikan karirnya pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah , karyawan yang sudah memperoleh perencanaan karir yang dibuat dari awal mula bekerja, maka karyawan tersebut akan berusaha untuk mempertahankannya.

4. Tahap kemunduran

Tahap kemunduran biasanya dipengaruhi oleh usia seorang karyawan yang sudah tidak muda lagi, pada BMT tahap kemunduran

¹⁵ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT RINEKA CIPTA, Jakarta, 2009, Hlm. 170-171

biasanya terjadi pada karyawan yang sudah menginjak usia 55 tahun ke atas.

Melihat dari uraian di atas, dengan menggabungkan antara teori dan data yang peneliti dapatkan dari hasil wawancara dan pengamatan pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, dapat ditarik kesimpulan bahwa program pengembangan karir yang diadakan pada intinya berguna untuk memajukan organisasi tersebut, karena dengan adanya program pengembangan karir dapat dijadikan strategi oleh KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah dalam menghadapi persaingan bisnis yang ada dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Bentuk pengembangan karir yang ada pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah berupa pendidikan dan promosi, untuk promosi terdiri dari promosi kenaikan jabatan dan kenaikan gaji.

Di dalam pengembangan karir KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah berperan sebagai penyedia bagi karyawan yang ingin mengembangkan karirnya, dan yang paling menentukan dari perencanaan karir adalah karyawan yang bersangkutan itu sendiri. Bagi karyawan yang dari awal bekerja sudah memiliki perencanaan karir, maka karyawan tersebut harus berusaha untuk merealisasikan perencanaan karir yang sudah dibuatnya. Untuk dapat merealisasikan perencanaan karirnya, karyawan harus aktif mencari informasi apa saja yang ada pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, selain itu karyawan juga harus mencari tahu mengenai keahlian apa yang dibutuhkan dan diinginkan perusahaan dari dirinya. Tidak hanya itu saja, karyawan harus memiliki prestasi kerja yang baik jika ingin karirnya dapat berkembang.

Untuk hubungan antara bawahan dengan atasan tidak berpengaruh di dalam pengembangan karir terutama untuk promosi, karena pihak manajemen KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah menghindari virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme. Seperti yang sudah disampaikan oleh salah satu karyawan KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah dalam wawancara peneliti dengan Bapak Nur Afif selaku

marketing atau RO di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah cabang Jekulo, beliau mengemukakan:

“ Bahwa untuk promosi yang diadakan hubungan antara atasan dengan bawahan seperti halnya hubungan kekeluargaan atau hubungan pertemanan, tidak berpengaruh sama sekali dalam suatu promosi. Apabila diadakan promosi yang dilihat berdasarkan dari masa kerja dan prestasi kerja karyawan itu sendiri, karena KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah tidak menghendaki adanya nepotisme di dalam organisasi.”¹⁶

Pada umumnya program pengembangan karir dalam manajemen KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah memberikan banyak manfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Pengembangan karir sangat penting di dalam kemajuan suatu organisasi, karena dengan adanya pengembangan karir pada suatu perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan, sehingga karyawan akan memiliki semangat kerja yang tinggi dan nantinya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu dengan adanya pengembangan karir karyawan akan merasa bahwa kinerjanya dihargai oleh perusahaan, karyawan juga akan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan, karena hal itu akan menumbuhkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan tidak akan mempunyai pikiran untuk pindah ke perusahaan lain.

Program pengembangan karir juga mempunyai manfaat bagi karyawan, karena dengan adanya program pengembangan karir dapat menambah pengetahuan dan wawasan kepada karyawan. Karyawan juga diberikan kesempatan untuk dapat merealisasikan perencanaan karir yang sudah dibuat karyawan tersebut, tidak hanya itu saja karyawan juga berkesempatan untuk mengembangkan potensinya di dalam bekerja.

Kesimpulan dari uraian di atas, program pengembangan karir yang diterapkan pada KJKS BMT Fastabiq Pati berupa pendidikan dan promosi yang terdiri dari kenaikan jabatan dan kenaikan gaji.

¹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Nur Afif, pada tanggal 18 Agustus 2016

2. Analisis Kinerja Karyawan dengan Adanya Program Pengembangan Karir

Kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu. Selain itu kinerja juga merupakan akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat pekerjaan dapat berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis.¹⁷

Istilah kinerja digunakan untuk mengukur hasil yang telah dicapai sehubungan dengan kegiatan atau aktivitas perusahaan, apakah kinerja perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi kebelakang mengenai hasil yang dicapai. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.¹⁸

Manajemen kinerja adalah sentral bagi perusahaan yang membangun keunggulan bersaing melalui peran SDM dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada *customer needs*. Bagi perusahaan seperti ini, tidak ada pilihan kecuali menerapkan sistem manajemen kinerja yang mampu mendorong semua karyawan untuk memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.¹⁹

Dari hasil wawancara peneliti dengan Ibu Desy Azianti Santa, SE selaku Divisi Kepersonaliaan dan Kepatuhan pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah. Untuk dasar penilaian kinerja karyawan antara divisi satu dengan

¹⁷ Fatah Syukur NC, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, PT. PUSTAKA RIZKI PUTRA, Semarang, 2012, Hlm. 127-128

¹⁸ Robbert dan Jhon, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm. 82

¹⁹ Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Keunggulan Kompetitif)*, BPFE, Yogyakarta, 2001, Hlm. 178

yang lain tidak sama, masing-masing divisi mempunyai standar penilaian tersendiri. Penilaian kinerja karyawan dibedakan menjadi dua, ada yang dapat diukur dan ada yang tidak. Penilaian kinerja karyawan yang dapat diukur dilakukan dengan menggunakan *Key Performance Indikator*, sedangkan penilaian kinerja karyawan yang tidak dapat diukur dilihat dari beberapa aspek, yaitu: aspek kedisiplinan, *attitude* atau perilaku, komunikasi dan tanggung jawab. Mengenai kedisiplinan mencakup disiplin waktu, kerapian, kebersihan serta keramahan. Untuk aspek *attitude* atau perilaku berhubungan dengan norma-norma, mengenai kesopanan. Sedangkan aspek komunikasi mencakup keramahan, keluesan, dan tutur kata yang baik, dan untuk aspek tanggung jawab mengenai seberapa besar tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.²⁰

Di dalam bekerja, seorang karyawan tentu mempunyai kendala-kendala di dalamnya. Karyawan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah juga mengalami kendala dalam bekerja sehingga kinerjanya kurang bisa maksimal. Untuk mengatasi hal tersebut, dalam manajemen KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah menerapkan program pengembangan karir berupa promosi dan pendidikan.

Dengan adanya program pengembangan karir berupa promosi kenaikan jabatan dan kenaikan gaji, bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir dan potensi yang dimilikinya. Sedangkan program pengembangan karir berupa pendidikan diadakan dengan tujuan agar karyawan mengetahui potensi apa yang dimilikinya, selain itu untuk memudahkan perusahaan dalam penempatan kerja karyawan. Semua itu diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk menumbuhkan semangat kerja yang tinggi. Selain itu dengan menempatkan karyawan sesuai potensi yang dimiliki, akan membuat karyawan merasa nyaman dan mencintai pekerjaannya, sehingga karyawan akan semangat dalam bekerja. Akan tetapi apa yang diinginkan

²⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Desy Azianti Santa, SE, Pada tanggal 15 Agustus 2016

oleh perusahaan dengan diterapkannya program pengembangan karir masih belum sesuai dengan harapan atau tujuan awal perusahaan.

Ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: kurangnya keterampilan dan pengetahuan, kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif yang diberikan, lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan tidak adanya motivasi. Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara ialah: Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2, yaitu: Kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge dan skill)*.²¹

Di dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah juga terdapat beberapa faktor yang membuat kinerja karyawan kurang maksimal. Faktor-faktor tersebut yaitu, masih kurangnya pengetahuan karyawan mengenai pengembangan karir, sejak awal bekerja karyawan tidak memiliki perencanaan karir yang jelas. Hal ini jelas berdampak pada kinerja karyawan yang kurang maksimal, karena karyawan tidak memiliki target untuk mengembangkan karirnya jadi dalam bekerja karyawan tersebut hanya asal-asalan saja. Karyawan juga kurang termotivasi walaupun sudah diadakan program pengembangan karir, dikarenakan karyawan belum sepenuhnya mengetahui maksud dan tujuan dari diadakannya program tersebut. Selain itu juga, sistem dan proses promosi yang diterapkan oleh KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah berubah-ubah, hal itu menyebabkan karyawan kurang tertarik apabila diadakan promosi kenaikan jabatan. Seperti yang disampaikan oleh salah satu karyawan pada bagian *Marketing* atau RO di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah cabang Sukolilo Pati, beliau mengatakan bahwa :

“ Apabila ada promosi kenaikan jabatan saya pribadi tidak tertarik untuk mengikutinya, walaupun saya sudah bekerja pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah kurang lebih selama 5 tahun, tetapi saya tidak tertarik untuk diikutkan promosi tersebut. Karena sistem

²¹ Heny Sidenti, , *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun*, Jurnal JIBEKA, Volume 9 Nomer 1, 2015, Hlm. 46

promosi yang diadakan oleh pihak manajemen pusat berubah-ubah, cara dan proses dalam promosi kenaikan jabatan tidak menentu. Saya rasa pengembangan karir itu hanya sekedar wacana saja, pada kenyataanya juga masih banyak karyawan yang belum termotivasi dengan program tersebut, seeperti contohnya saya pribadi.”²²

Untuk menilai baik atau tidaknya kinerja karyawan, pihak manajemen KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah menilai kinerja karyawan dari kemampuan potensinya (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge dan skill)*. Jika karyawan tersebut disiplin di dalam bekerja dan mampu melaksanakan tugas dan kewajiban dari jabatannya, serta cepat menguasai dalam bidang yang dikerjakan maka penilaian kinerjanya dianggap baik. Oleh pihak menejemen karyawan tersebut akan diikutkan promosi kenaikan jabatan dan kenaikan gaji. Karyawan akan dinaikkan jabatan, sehingga karyawan tersebut dapat mengembangkan potensinya.

Untuk menunjang kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, maka perlu diadakan evaluasi kinerja agar dalam pemberian penghargaan dapat terlaksana dengan adil dan tepat sasaran, sehingga dengan adanya pemberian penghargaan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Evaluasi kinerja disebut juga “*performance evaluation*” atau “*performance appraisal*”. *Appraisal* berasal dari kata Latin “*apparatiarea*” yang berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberi imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Orang yang berprestasi dan memperoleh penghargaan

²² Hasil wawancara dengan Bapak Muh. Asyroful Anam, Pada tanggal 18 Agustus 2016

dari atasan atau masyarakat cenderung untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut. Untuk itu perlu standar pengukuran supaya dapat secara objektif dan adil membedakan pekerja yang berprestasi tinggi dan pekerja yang memiliki kinerja rendah.

Evaluasi kinerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan. Evaluasi kinerja sekarang ini merupakan keharusan dan sudah terus menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan.²³

Untuk menilai kinerja diperlukan enam kriteria yang harus digunakan, yaitu:

a. Kualitas.

Seberapa jauh atau seberapa baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

b. Kuantitas.

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar atau rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan waktu.

Seberapa jauh atau seberapa baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan *output* yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. Efektivitas biaya.

Seberapa jauh atau seberapa baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi dan pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

²³ *Ibid*, Hlm.103-104

e. Kebutuhan untuk supervisi.

Seberapa jauh atau seberapa baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

f. Dampak interpersonal.

Seberapa jauh atau seberapa baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.²⁴

Dalam melakukan penilaian kinerja KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah juga menerapkan sistem yang tidak berbeda jauh dengan konsep di atas. Evaluasi yang dilakukan juga berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, interpersonal dan keperluan supervisi.

Untuk menentukan siapa yang layak diberikan penghargaan oleh perusahaan, maka akan dipilih karyawan yang terbaik. Karyawan dianggap baik apabila karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan. Semua itu dilihat dari seberapa tanggung jawab karyawan di dalam menjalankan tugasnya, seberapa baik hasil pekerjaannya, butuh waktu berapa lama di dalam menyelesaikan tugas, serta dapatkah karyawan tersebut bekerjasama dengan karyawan yang lain. Jika karyawan tersebut mampu memenuhi aspek-aspek tersebut, akan diikutkan promosi kenaikan jabatan dan kenaikan gaji, selain karena kinerjanya untuk dapat diikutkan promosi juga dilihat dari masa kerja karyawan minimal dua tahun.

Agar seorang karyawan dapat memenuhi tuntutan perusahaan, maka dalam sebuah lembaga bisnis diharuskan adanya penentuan standart kinerja yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan. Hal tersebut dilakukan guna menunjang produktifitas kerja karyawan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

²⁴ Kaswan, *Op. Cit*, Hlm. 187

Terdapat perbedaan pendapat diantara para ahli tentang arti sebenarnya standar kinerja. Beberapa menggunakan definisi sebagai “kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan yang dikerjakan dengan baik.” Sementara lainnya menggunakan definisi “kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima”.

Terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu sebagai berikut:

- a. Standar didasarkan pada pekerjaan, artinya standar kinerja harus dibuat untuk pekerja itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan.
- b. Standar dapat di capai, artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaannya harus dapat mencapai standar yang ditentukan.
- c. Standar dapat dipahami, artinya standar harus jelas baik bagi manajer maupun pekerja.
- d. Standar disepakati, artinya baik menejer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur.
- e. Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur, bahwa standar harus dinyatakan dalam angka, persentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif.
- f. Standar berorientasi pada waktu, yaitu standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti.
- g. Standar harus tertulis, artinya baik menejer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis dari standar yang disetujui.
- h. Standar dapat berubah, karena standar harus dapat dicapai dan disepakati, secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila perlu.²⁵

²⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, Hlm. 73-78

Berdasarkan teori di atas, standar kinerja karyawan pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah sudah memenuhi standar yang telah ditentukan. Standar kinerja yang sudah ditentukan dan disepakati oleh semua pihak, sudah mampu dipenuhi oleh semua yang ada dalam manajemen perusahaan, baik mulai dari karyawan yang berada di jabatan paling atas sampai dengan karyawan yang paling bawah.

Standar yang ditetapkan dalam KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah antara divisi satu dengan yang lain berbeda-beda, masing-masing divisi mempunyai standar penilaian tersendiri. Namun pada umumnya standar penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu dari aspek kedisiplinan, *attitude* atau perilaku, komunikasi dan tanggung jawab. Kedisiplinan terlihat dari kedatangan karyawan yang datang lebih awal atau tepat waktu, untuk *attitude* atau perilaku dapat dilihat dari tingkah laku karyawan, bagaimana perilaku karyawan berkaitan dengan norma-norma yang ada atau mengenai kesopanan. Untuk komunikasi terlihat dari cara karyawan berkomunikasi antar sesama karyawan yang lainnya, terutama untuk karyawan yang ada di bagian pelayanan anggota, karyawan harus dapat memberikan pelayanan prima terhadap nasabah seperti halnya menyapa para anggota dengan senyum, mengucapkan kalimat pembuka dan penutup dengan sopan santun seperti mengucapkan salam dan melayani anggota dengan sabar. Dan yang terakhir mengenai tanggung jawab, hal ini dapat dilihat dari seberapa besar karyawan tersebut melaksanakan tanggung jawab dari pekerjaannya, mengenai ketepatan waktu di dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas dan pekerjaannya.

Dari hasil analisis secara keseluruhan mengenai kinerja karyawan pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan belum sesuai dengan target perusahaan, karena kinerja karyawan masih belum bisa maksimal. Hal ini dapat dilihat dari data hasil *Key Performance Indikator* pada KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah, data tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan belum

mengalami peningkatan secara signifikan. Ada beberapa hal yang masih perlu dilakukan evaluasi yaitu, berkaitan dengan motivasi kerja karyawan yang masih rendah, serta proses dan sistem promosi yang diadakan perusahaan berubah-ubah.

Program pengembangan karir yang tujuannya untuk memberikan motivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang tinggi dan nantinya akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan, ternyata masih belum bisa dilaksanakan secara optimal dan belum dapat memberikan dampak atau manfaat secara menyeluruh kepada karyawan. Hal ini dikarenakan masih minimnya pengetahuan karyawan mengenai pengembangan karir, kurang optimalnya pelaksanaan pengembangan karir yang ada pada manajemen, serta proses dan sistem promosi yang diadakan perusahaan berubah-ubah, sehingga karyawan kurang tertarik apabila ada promosi kenaikan jabatan dan masih terdapat karyawan yang beranggapan bahwa program pengembangan karir hanya sekedar wacana saja.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah menerapkan program pengembangan karir yang dikonsepsi semenarik mungkin. Dengan cara mengadakan kegiatan yang dapat menumbuhkan semangat kerja pada karyawan, seperti halnya mengadakan uji kompetensi dan memberikan pelatihan kepada karyawan. Selain itu, dengan memberikan penghargaan berupa kenaikan jabatan dan kenaikan gaji kepada karyawan yang berprestasi. Karena hal itu nantinya membuat karyawan akan tertarik dengan adanya program pengembangan karir dan secara tidak langsung akan menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi, sehingga menjadikan kinerja karyawan lebih maksimal.