

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap sumber daya manusia (SDM) sebagai karyawan atau pegawai organisasi baik di sektor publik maupun swasta dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik, sehingga daya saing organisasi semakin besar. Pengembangan karyawan atau pegawai tersebut dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para karyawan atau pegawai (baru atau lama). Dalam lingkup pengembangan karier dan dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan karier karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara organisasi yang sejenis.

Proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja.<sup>1</sup> Berdasarkan uraian tersebut, bahwa pengembangan karier seorang karyawan atau pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.

Perencanaan dan pengembangan organisasi meliputi pembagian kerja yang logis, penetapan garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas,

---

<sup>1</sup> Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hal. 323.

pengukuran pelaksanaan dan prestasi yang dicapai. Hal ini dapat kita jumpai, antara lain dalam ayat berikut:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ  
لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya:

“ Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, dia maha pengampun, Maha Penyayang.” (Q.S. Al-An'am [6]: 165).<sup>2</sup>

Dari ayat di atas, dapat dilihat adanya kalimat, mengangkat (*derajat*) sebagian kamu atas yang lain sebagai pedoman struktural, dan kalimat untuk mengujimu atas (karena) yang diberikan-Nya kepadamu (sebagai jabatan) sebagai pedoman fungsional, kalimat sesungguhnya Tuhan kamu sangat cepat memberi hukuman merupakan pedoman tanggung jawab dan sanksi. Adapun kalimat di akhir ayat, Sesungguhnya Dia Maha Pengampun, Penyayang adalah sifat kebijaksanaan Allah yang sebaiknya diteladani oleh setiap manajer. Jabatan apa pun yang disandang seseorang merupakan amanat dan ujian baginya. Jika ia menyalahgunakan jabatan tersebut, sesungguhnya siksa Allah sangat cepat. Bagi mereka yang bersalah dalam melaksanakan tugas jabatannya, tanpa disengaja, Allah itu Maha Pengampun lagi Penyayang.<sup>3</sup>

Pengukuran atau indikator yang digunakan dalam pengembangan karier meliputi: prestasi kerja yang memuaskan, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pemanfaatan mentor dan sponsor, dukungan dari bawahan, pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh, berhenti atas

<sup>2</sup> Al-Quran surat al-an'aam 6, *Terjemah dan Tafsir Al Qur'an Huruf Arab dan Latin*, Departemen Agama RI, Bachtiar Surin, Jakarta, 1978, hal. 213.

<sup>3</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2013, hal. 110.

permintaan dan kemauan sendiri.<sup>4</sup> Tercapainya berbagai sasaran tersebut tidak hanya menguntungkan para pegawai atau karyawan sendiri, tetapi juga organisasi yang bersangkutan. Tetapi walau bagaimanapun karyawan harus bertanggung jawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan kariernya. Ini satu kewajiban yang tidak dapat dibebankan karyawan pada manajer maupun perusahaan atau lembaga organisasi.

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan atau lembaga organisasi. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satu komponen diantaranya yaitu dengan memperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Karena dari kedua faktor tersebut merupakan penunjang dalam melaksanakan tugas pekerjaan dari segi kemampuan, pengetahuan dan kecakapan. sehingga kedua komponen tersebut sangat di perlukan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pada umumnya jenis dan tingkat pendidikan dianggap dapat mewakili kualitas tenaga kerja dan prestasi kerja. Terlebih dalam suasana krisis multidimensi, masyarakat membutuhkan dukungan berbagai pihak untuk menghadapi persaingan bebas. Untuk itu pendidikan memegang peranan penting bagi peningkatan kualitas sumber daya yang dimiliki. Agar tidak tertinggal dengan masyarakat dan bangsa lain, maka peningkatan pendidikan menjadi salah satu sarana untuk meningkatkan potensi dasar yang dimiliki masyarakat dan bangsa.<sup>5</sup>

Sedangkan pengalaman kerja perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja, terlebih pengalaman kerja dalam bidang yang

---

<sup>4</sup> Abdurrahmat fathoni, *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hal. 234.

<sup>5</sup> Sonny Sumarsono, *Ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Ketenaga Kerjaan*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hal. 58.

sejenis. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan rendahnya tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki seseorang. Karyawan yang berpengalaman kadang lebih dihargai dari pada karyawan berpendidikan yang menunjang tinggi. Padahal dalam dunia ketenaga kerjaan kedua faktor tersebut sangat berperan penting dalam menjaga prestasi kerja seorang karyawan. Selain mempengaruhi prestasi kerja juga mempengaruhi pembentukan kualitas dasar karyawan.<sup>6</sup>

Munculnya lembaga keuangan yang operasionalnya berdasarkan prinsip-prinsip syariah, yang kemudian dikenal dengan lembaga keuangan syariah (LKS) merupakan keniscayaan dalam kerangka kebutuhan berbisnis yang menghindari riba. Oleh karena itu untuk menghindari pengoperasian lembaga keuangan atau bank non ribawi yang tidak sesuai dengan ajaran Islam, maka Islam memperkenalkan prinsip *muammalah* non ribawi baik dalam bentuk bank, non bank maupun usaha-usaha lainnya.<sup>7</sup>

Di dalam Undang-undang Nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian dan peraturan pemerintah (PP) nomor 9 tahun 1995 tentang pelaksanaan usaha simpan pinjam oleh koperasi. Juga dipertegas oleh keputusan menteri (KEP.MEN) Nomor 91 tahun 2004 tentang koperasi jasa keuangan syariah. Undang-undang tersebut sebagai payung berdirinya Baitul Mal wat Tamwil (BMT) atau (Lembaga Keuangan Mikro Syariah). meskipun tidak terlalu sesuai karena simpan pinjam dalam koperasi khusus diperuntukkan bagi anggota koperasi saja, sedangkan didalam BMT, pembiayaan yang diberikan tidak hanya kepada anggota tetapi juga untuk

---

<sup>6</sup> Herman Sjahrudin dan Muh Hamzah Idris, Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Adira Quantum Multifinance Cabang Makasar, E-Library STIE YPBU Bungaya 2014, hal. 4.

<sup>7</sup> Didiek Ahmad Supadie, *Sistem Lembaga Keuangan Ekonomi Syariah Dalam Pemberdayaan Rakyat*, PT. Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2013, hal. 21.

diluar anggota atau tidak lagi anggota jika pembiayaannya telah selesai.<sup>8</sup>Kegiatan lain dari BMT adalah kegiatan bisnis yaitu menghimpun dana dari anggota untuk disimpan dan disalurkan dalam bentuk pembiayaan syariah dalam sektor ekonomi yang halal dan menguntungkan khususnya usaha-usaha kecil, kecil kebawah, dan mikro. Maka tepat kiranya jika BMT dicanangkan secara nasional untuk mendukung usaha kecil-mikro seluruh Indonesia oleh Presiden.<sup>9</sup>

Dalam situasi lingkungan yang penuh persaingan yang penuh dinamika ini, manajemen dituntut untuk menciptakan sesuatu yang mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada seluruh pemegang kepentingan. Dengan berkembangnya konteks persaingan, maka dituntut untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang dapat mengantisipasi terhadap kecenderungan-kecenderungan baru untuk mencapai dan mempertahankan posisi bersaing maupun keunggulan kompetitifnya. Perumusan strategi tersebut merupakan keputusan yang menyelaraskan antara kondisi lingkungan eksternal, dengan sumber daya, dan kapabilitas yang dimiliki menjadi kompetensi inti, serta harapan yang ingin dicapai pada waktu yang akan datang.<sup>10</sup>

Salah satu tugas penting manajemen adalah pendaya gunaan pegawai agar mampu bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mampu bekerja dengan baik bilamana SDM tersebut ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Apabila SDM tersebut bisa memenuhi berbagai kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu, hal ini berarti bahwa pegawai harus ditempatkan pada jabatan-jabatan yang sesuai minat dan kemampuannya, dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhan. Namun, penempatan pegawai pada jabatan yang sesuai tersebut,

---

<sup>8</sup><http://bmtwattamwil.blogspot.co.id/2014/09/pengembangan-usaha-usaha-ekonomi.html?m=1>. Diakses pada tanggal 21 Desember 2016, 09:14 WIB.

<sup>9</sup> Didiek Ahmad Supadie, *Op. Cit*, hal. 24.

<sup>10</sup> Muhammad H. Mubarak, *Strategi Korporat dan Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, Idea Pres, Yogyakarta, 2009, hlm. 1.

tidak terlalu mudah untuk dilakukan, penempatan yang sesuai tersebut perlu didasarkan pada pengetahuan yang lengkap tentang karakteristik pegawai, karakteristik jabatan, serta kesulitan antara kedua jenis karakteristik tersebut.<sup>11</sup>

Dalam penyusunan perencanaan karier diperlukan empat hal pokok, yaitu *jabatan pokok dan penunjang, pola jalur karier bertahap, jabatan structural, dan tenggang waktu jabatan.*

1. *Jabatan pokok dan jabatan penunjang*, dalam setiap organisasi atau perusahaan terdapat jabatan pokok dan jabatan penunjang. Jabatan pokok adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan. Misalnya, dalam suatu lembaga pendidikan, yang dimaksud jabatan pokok adalah bidang jabatan yang menangani operasional dan pengajaran. Jabatan pokok adalah bidang jabatan yang menangani produksi dan pemasaran. Jabatan-jabatan pokok tersebut harus ditempati atau diduduki oleh orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

*Jabatan penunjang* adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok organisasi atau perusahaan. Jabatan penunjang dalam lembaga pendidikan atau perusahaan adalah bagian umum dan bagian keuangan. Bagian-bagian tersebut tidak langsung umum dan bagian keuangan. Bagian-bagian tersebut tidak langsung menunjang pencapaian sasaran pokok organisasi tetapi membantu tercapainya tujuan atau sasaran. Penempatan personel di bagian-bagian ini juga harus didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

2. *Pola jalur karier bertahap*, adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karier seseorang. Urutan jabatan yang

---

<sup>11</sup> Kadarisman, *Op. Cit*, hal. 358.

berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seorang karyawan atau anggota organisasi dalam meniti kariernya. Di sini perlu diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu yang meniti karier.

3. *Jabatan struktural*, pada dasarnya *jabatan struktural* adalah jabatan karier, artinya jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Dengan demikian, orang baru atau karyawan baru harus melalui program orientasi terlebih dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan staf yang bersifat membantu jabatan structural karena jabatan structural sangat memerlukan kematangan psikologis, selain kematangan dan kemampuan pribadi.
4. *Tenggang waktu*, jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi sebaiknya ditentukan secara tegas dan pasti sebab hal tersebut memberikan efek psikologis positif terhadap pemangku jabatan bersangkutan.<sup>12</sup>

KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus merupakan lembaga keuangan yang bergerak dibidang jasa, karena banyaknya lembaga keuangan maka KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus dituntut untuk dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas kerjanya baik, sehingga daya saingnya semakin besar. Dalam usaha meningkatkan daya saingnya pihak BMT melakukan mengembangkan karier untuk para karyawannya. Proses pengembangan karier yang dilakukan didasarkan pada faktor pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh para karyawan. Tetapi setelah program tersebut berjalan ada ketidakjelasan ketika salah satu karyawan menduduki jabatan, dimana dalam penilaiannya berdasarkan persyaratan yang telah ditetapkan di atas karyawan tersebut hanya memiliki salah satu dari faktor yang sudah ditentukan dalam menduduki sebuah jabatan atau pekerjaan. Padahal

---

<sup>12</sup> Yusuf Buharuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal. 171-172.

dari penentuannya harus memiliki kedua faktor tersebut.<sup>13</sup> Dalam penelitian yang pernah dilakukan oleh Herman Sjahruddin dan Muh Hamzah Idris, yang berjudul tentang Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Adira Quantum Multifinance Cabang Makasar. Di dalam penelitian tersebut mengambil rumusan masalah mengenai pengaruh variabel tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Adira Quantum Multifinance Cabang Makasar. Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Karyawan dalam Pengembangan Karier Di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian adalah pokok permasalahan yang akan dibahas dan dikaji. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah “Analisis Tngkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Karyawan Dalam Pengembangan Karier”, dimana pelakunya adalah pihak manjer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus.

## **C. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat pendidikan dan pengalaman kerja karyawan dalam pengembangan karier di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus?
2. Bagaimana penerapan program pengembangan karier di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus?

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat pendidikan dan pengalaman kerja karyawan dalam pengembangan karier di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus.

---

<sup>13</sup> Hasil observasi di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 12 Januari 2017 pukul 14.15 WIB

2. Untuk mengetahui penerapan program pengembangan karier di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus.

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak dalam menambah pengetahuan mengenai permasalahan yang berkaitan dengan analisis tingkat pendidikan dan pengalaman kerja dalam pengembangan karier, serta sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut.

#### **2. Manfaat Praktis**

Diharapkan apa yang dihasilkan dari penelitian ini dapat membantu memberikan tambahan dan masukan kepada lembaga keuangan dalam hal ini KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus yang berkaitan dengan penerapan analisis tingkat pendidikan dan pengalaman kerja karyawan dalam pengembangan karier agar lebih selektif yang berlandaskan latar belakang kejujuran, keahlian dan mampu mengembangkan kompetensi syariah yang dimiliki dengan benar dan juga sebagai sumber referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya.

### **F. Penegasan Istilah**

Untuk menghindari kesalah pahaman tentang judul di atas, maka penulis memberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Tingkat pendidikan adalah suatu bentuk kegiatan manusia dalam kehidupannya juga menempatkan tujuan sebagai sesuatu yang hendak dicapai, baik tujuan yang dirumuskan itu bersifat abstrak sampai pada rumusan-rumusan yang dibentuk secara khusus untuk memudahkan pencapaian tujuan yang lebih tinggi.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan (Edisi Revisi)*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 10.

2. Pengalaman kerja adalah pengalaman yang tidak menunjuk saja pada sesuatu yang sedang berlangsung di dalam batin si subjek, atau sesuatu yang di tanggap secara indrawi di dalam dunia luar, atau pun sesuatu yang berbeda di balik dunia yang hanya dapat dicapai dengan akal budi atau intuisi. Pandangan mengenai pengalaman bersifat menyeluruh dan mencakup segala hal. Pengalaman menyangkut alam semesta batu, tumbuh-tumbuhan, binatang, penyakit, kesehatan, temperature, listrik, kebaktian, respek, cinta, keindahan, misteri, singkatnya seluruh kekayaan pengalaman itu sendiri.<sup>15</sup>
3. Pengembangan karier menurut I Komang A, dkk, dalam suatu organisasi adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.<sup>16</sup>

#### G. Sistematika Penulisan

Agar dapat diperoleh pemahaman yang runtut, sistematis, dan jelas, maka penulis memberikan kerangka sistematika pembahasan sebagai berikut:

- BAB I** : Berupa pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian, permasalahan yang diteliti, tujuan dan manfaat diadakan penelitian, dan sistematika pembahasan.
- BAB II** : Landasan Teori yang membahas kajian teori yang terdiri dari tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan pengembangan karier.
- BAB III** : Metode Penelitian yang mencakup pendekatan penelitian, sumber data, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, uji keabsahan data, analisis data.
- BAB IV** : Hasil Penelitian dan Pembahasan yang menguraikan sejarah KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, struktur organisasi, dan hal-hal yang berkaitan dengan KSPPS BMT Muamalat

<sup>15</sup> Jhon Dewey, *Pengalaman dan Pendidikan*, Kepel Press, Yogyakarta, 2002, hal. 147.

<sup>16</sup> Yusuf Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal. 177.

Mulia Kudus dan membahas hasil penelitian yang sudah dilakukan mengenai analisis tingkat pendidikan dan pengalaman kerja karyawan dalam pengembangan karier di KSPS BMT Muamalat Mulia Kudus.

**BAB V** : Penutup yang menguraikan kesimpulan dan saran-saran perbaikan atas pembahasan dalam bab terdahulu. Yang mungkin digunakan sebagai bahan masukan berbagai pihak, khususnya untuk pihak KSPS BMT Muamalat Mulia Kudus.

