

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus

1. Sejarah Berdirinya KSPPS Bmt Muamalat Mulia Kudus

Dalam pelaksanaan penelitian, tempat atau objek yang dipakai adalah Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (KSPPS) Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) yang bernama “Muamalat Mulia Kudus” atau disebut juga KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus. Dalam sisi ekonomi, jasa produk yang dihasilkan bukan dalam bentuk bunga melainkan sistem bagi hasil.

Sejarah berdirinya KSPPS BMT Muamalat Mulia adalah bermula dilatar belakangi oleh kondisi beberapa alumni mahasiswa STAIN Kudus Jurusan Ekonomi Islam yang ingin membentuk sebuah forum silahturrahim antar alumni, maka tercetus ide untuk mendirikan sebuah lembaga keuangan syariah. Maka awal tahun 2010, diadakanlah sebuah pertemuan kecil dan disepakati pendirian Baitul Maal Wat Tamwil atau sering disebut dengan BMT, sekaligus pembentukan pengurus dan pengelola. Awal april 2010 dikirim 2 orang pengelola untuk belajar di sebuah BMT di wilayah kabupaten Pati selama dua bulan. Bulan Mei 2010 mulai dilakukan persiapan-persiapan untuk pendirian, termasuk penggalangan modal awal, hingga pada 1 Juni 2010 dibukalah kantor BMT Muamalat Mulia di sebelah barat pasar Djarum Megawon Kudus. Dengan 3 orang karyawan dan modal awal 20 juta, mulai diputarlah roda usaha BMT Muamalat Mulia, dengan pangsa utama daerah sekitar desa megawon.¹

Pada 28 Februari 2011 dengan brand KJKS BMT Muamalat Mulia Kudus, lembaga keuangan tersebut resmi berdiri dengan akta pendirian KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syariah) yang di sahkan

¹ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

oleh Menteri Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah dengan badan hukum nomor 503/251/BH/10/2011. Kantor KJKS BMT MUAMALAT MULIA beralamat di desa Megawon Jl. Mejobo No. 72 Megawon, Jati Kudus 59342 , Telp.0823-1195-415.

Dengan semangat optimis serta dengan diiringi semangat kebersamaan dan syiar bersama, maka dipilihlah desa megawon Jl.Mejobo No. 72 Megawon, Jati Kudus 59342 sebagai pangsa pasar bidikan pertama. Dengan berbekal modal yang sangat minim menambah semangat kami untuk terus maju. Bekerja dengan cerdas dan professional dengan harapan dapat lebih berkembang dan maju. Prospek KJKS BMT Muamalat Mulia, berkembang pesat seiring dengan berjalannya waktu. Dan atas kepercayaan dari calon anggota sangat membantu kelancaran perkembangan KJKS BMT Muamalat Mulia.

Kemudian di tahun-tahun berikutnya dengan seiring berjalannya waktu tepatnya di tahun 2015 BMT Muamalat Mulia kudu ini yang dulunya berbadan hukum KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syariah) beralih ke badan hukum menjadi KSPPS (Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah). karena mengacu pada peraturan OJK (Otoritas Jasa Keuangan) yang setiap lembaga yang memakai nama jasa keuangan, itu berada di bawah naungan OJK. Sedangkan dari pihak BMT Muamalat Mulia sendiri ingin tetap di bawah naungan oleh dinas koperasi, maka dari itu BMT Muamalat Mulia beralih badan hukum menjadi KSPPS. Yang kemudian untuk selanjutnya lebih dikenal dengan sebutan KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus. Dan sampai pertengahan tahun 2016 ini jumlah anggota sudah ada kurang lebih 1.852 anggota.²

² Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

2. Visi dan Misi BMT Muamalat Mulia Kudus

a. Visi

Visi KSPPS BMT Muamalat Mulia adalah untuk menjadi lembaga keuangan syariah yang professional dan terpercaya.

b. Misi

- 1) Memberikan pelayanan secara amanah dan professional kepada masyarakat.
- 2) Meningkatkan kesejahteraan anggota dan karyawan.
- 3) Partisipasi dalam peningkatan pemberdayaan ekonomi umat.

c. Tujuan

Berdasarkan visi dan misi tersebut, maka KSPPS BMT Muamalat Mulia merumuskan tujuan dan sasaran sebagai berikut:

- 1) Melayani dengan amanah dan professional kepada anggota sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- 2) Memotivasi anggota dan karyawan agar memperoleh penghasilan yang lebih layak.
- 3) Memberikan modal kepada masyarakat kecil.

d. Sasaran

Meningkatkan usaha dan pendapatan para pedagang pasar di Kabupaten Kudus pada khususnya dan seluruh masyarakat Kudus pada umumnya.

Kepercayaan akan dapat diperoleh dengan menunjukkan kualitas dan profesionalisme dalam menjalankan sebuah amanah. Namun sebuah amanah dapat sukses kalau didukung oleh semua lapisan baik secara vertikal maupun horizontal. Kekuatan inilah yang diharapkan dapat mengantarkan keberhasilan di dunia maupun di akhirat.³

³ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

3. Struktur Organisasi

Dalam suatu lembaga atau organisasi pasti terdapat struktur organisasinya, dalam hal ini struktur organisasi KSPPS hampir sama dengan struktur organisasi yang ada pada koperasi lainnya, dimana kekuasaan tertinggi terletak pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) dengan dipantau oleh Dewan Pengawas Syariah.

Dari pihak BMT harus memiliki struktur organisasi yang jelas dan tertulis, lengkap dengan tugas dari masing-masing unsur pada struktur organisasi. Berikut daftar susunan nama dewan pengawas, pengurus dan pengelola pada KSPPS BMT MUAMALAT MULIA.⁴

a. Pengurus KSPPS BMT MUAMALAT MULIA

Ketua	: Aulia Rahman, SE.I
Sekretaris	: Siti Zumaroh
Bendahara	: Siti Mariyam, S.Pd.I
Pengawas Operasional	: Suginasih, SE.Sy
Pengawas Syariah	: Muh. Anshori, S.Pd.I

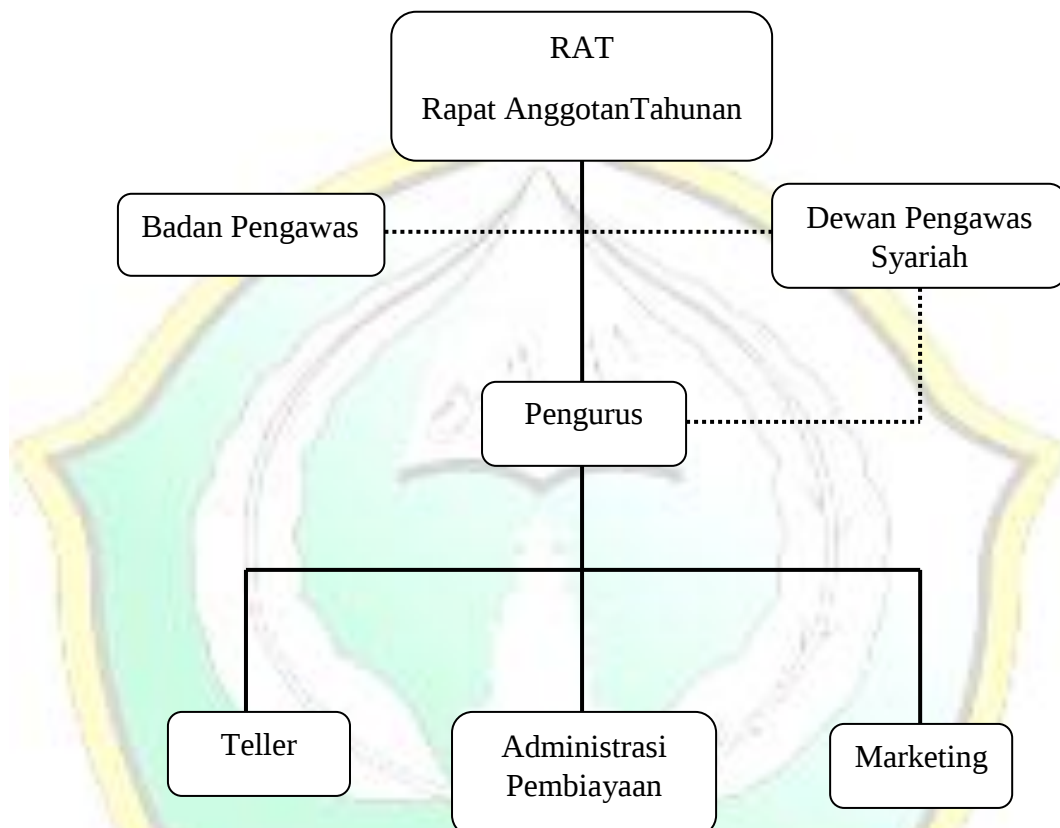
b. Pengelola

Ketua	: Aulia Rahman, SE.I
Teller	: Siti Mariyam, S.Pd.I
Administrasi & Pembiayaan	: Siti Zumaroh
Marketing	: - Atik Mirzanah - Amin Masang

⁴ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

4. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

Gamabar 4.1 Struktur Organisasi KSPS BMT Muamalat Mulia Kudus⁵



Keterangan : ————— Pengawasan Langsung
 Pengawasan tidak langsung

Untuk spesifikasi pembagian tugas dalam KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus adalah sebagai berikut :

1. Dewan Pengawas Syari'ah

Identitas jabatan Dewan Pengawas Syari'ah sejajar dengan pengawas, yang dibentuk untuk melakukan fungsi pengawasan kesyari'ahan. Oleh karena itu badan ini bekerja sesuai dengan

⁵ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

pedoman – pedoman yang ditetapkan oleh Majelis Ulama Indonesia, dalam hal ini Dewan Syari'ah Nasional.

Tugas-tugas pokok Dewan Pengawas Syari'ah :⁶

- a. Memastikan produk dan jasa KSPPS sesuai dengan syariah.
 - 1) Menela'ah dan mengesahkan setiap spesifikasi produk penghimpunan (funding) maupun produk penyaluran dana (financing).
 - 2) Mengkomunikasikan kepada DSN usul dan saran pengembangan produk dan jasa koperasi yang memerlukan kajian dan fatwa DSN.
 - 3) Memberikan penjelasan kepada pengurus manajemen KJKS.
- b. Memastikan tata laksana manajemen dan pelayanan sesuai dengan syariah.
 - 1) Menela'ah dan mengesahkan tata laksana manajemen dan pelayanan KSPPS ditinjau dari kesesuaiannya prinsip muamalah dan akhlak islam.
 - 2) Membantu manajemen dalam pembinaan aqidah, syariah dan akhlak manajemen dan staf KSPPS.
 - 3) Mengidentifikasi berbagai bentuk pelanggaran syariah dalam transaksi bisnis serta melaporkannya kepada badan pengurus KSPPS.
 - 4) Terselenggaranya pembinaan anggota yang dapat mencerahkan dan membangun kesadaran bersama sehingga anggota siap dan konsisten bermuamalah secara islam melalui wadah KSPPS.
 - 3) Terselenggaranya pembinaan anggota dapat mencerahkan dan membangun kesadaran bersama sehingga anggota siap dan konsisten bermuamalah secara islam melalui wadah KSPPS.

⁶ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

- 4) Membantu terlaksananya pendidikan anggota yang dapat meningkatkan kualitas aqidah, syari'ah, dan akhlaq anggota.

2. Badan Pengawas dan Pengurus⁷

Identitas jabatan Pengawas & Pengurus bertanggung jawab langsung pada jalannya Rapat Anggota. Sehingga Badan Pengawas dan Pengurus mempunyai tugas pokok. “ Melakukan pengawasan terhadap keseluruhan aspek organisasi dan usaha KSPPS sehingga benar-benar memahami kinerja KSPPS“.

Tanggung Jawab :

- a. Merumuskan dan mengusulkan kebijaksanaan untuk mendapatkan persetujuan rapat anggota.
- b. Mengawasi dan mengevaluasi kegiatan BMT agar tercipta kinerja yang sehat sesuai dengan AD-ART (Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga).
- c. Ikut serta dalam mensosialisasikan BMT.
- d. Menyelenggarakan RAT (Rapat Anggota Tahunan) BMT untuk:
 - 1) Mendiskusikan laporan kemajuan bulanan dan tingkat kesehatan BMT.
 - 2) Membicarakan segala masalah, terutama masalah-masalah strategis dan pemecahannya.
 - 3) Mempersiapkan bahan-bahan untuk RAT.

Wewenang :

- a. Menyelenggarakan Rapat Tahunan BMT untuk :
 - 1) Mendengarkan, menerima, atau menolak laporan pertanggung jawaban pengurus.
 - 2) Membebastugaskan pengelola lama dan mengangkat pengelola baru, jika telah tiba masa akhir tugasnya.

⁷ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

- 3) Membahas rancangan anggaran BMT dan rencana kerja tahun yang akan datang.
 - 4) Mengusulkan pembagian keuntungan tahunan BMT pada rapat anggota.
- b. Mempertimbangkan dan memutuskan permohonan pembiayaan yang diajukan kepada BMT ang jumlahnya melebihi maksimum yang dapat diputuskan oleh pengelola.
 - c. Memberi persetujuan mengenai laporan berkala dari pengelola meliputi :
 - 1) Laporan keuangan
 - 2) Laporan pembiayaan baru
 - 3) Laporan perkembangan pembiayaan
 - 4) Laporan kredit bermasalah
 - 5) Laporan penggalangan dana
 - d. Memberi persetujuan atau penolakan mengenai :
 - 1) Keanggotaan pendiri baru BMT
 - 2) Kerjasama pinjaman dengan pihak ketiga
 - 3) Usulan produk atau jenis simpanan atau pembiayaan baru
 - e. Menunjuk penanggung jawab di antara pengurus yang menandatangani cek untuk “*Conter Signature*” bersama pengelola.
 - f. Menunjuk penangung jawab di antara pengurus yang menandatangani :
 - 1) Rekapitulasi jurnal harian
 - 2) Perencanaan kas
 - 3) Dokumen-dokumen penting harian lainnya (dengan memberi paraf).⁸

⁸ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

3. Pengurus

Pengurus membawahi langsung Teller, Administrasi Pembiayaan dan Marketing. Sehingga mengawasi langsung kinerja bagian-bagian tersebut.

Tugas Pokok dan tanggung jawab pengurus KSPPS BMT Muamalat Mulia :⁹

- a. Menjabarkan kebijakan umum KSPPS
- b. Menyusun dan menghasilkan rancangan anggaran KSPPS dan rencana jangka pendek, rencana jangka panjang, serta proyeksi (financial maupun non financial) yang selanjutnya akan dibawa pada Rapat Anggota.
- c. Menyetujui pembiayaan yang jumlahnya tidak melampaui batas wewenang lembaga.
- d. Mengusulkan penambahan, pengangkatan, serta mempromosikan karyawan.
- e. Mengelola dan mengawasi pengeluaran dan pemasukan biaya-biaya harian dan tercapainya target yang telah ditetapkan secara keseluruhan.
- f. Menandatangani dan menyetujui permohonan pembiayaan dengan batas wewenang yang ada pada lembaga.
- g. Meningkatkan pendapatan dan menekan biaya serta menjalankan operasional lembaga.

4. Teller

Unit kerjanya bagian operasional, yang berfungsi merencanakan dan melaksanakan seluruh transaksi yang sifatnya tunai.

Tugas pokok teller :

- a. Mengelola fisik kas dan terjaganya keamanan kas
- b. terselesaikannya laporan harian kas

⁹ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

c. Tersediannya laporan arus kas pada akhir bulan untuk keperluan evaluasi

d. Menerima setoran dan penarikan tabungan

5. Administrasi dan Pembiayaan¹⁰

Unit kerjanya bagian pemasaran yang berfungsi mengelola administrasi data mitra usaha, melakukan proses pembiayaan mulai dari realisasi hingga pelunasan.

Tugas Pokok :

- a. Menyiapkan administrasi realisasi pembiayaan
- b. Pengarsipan seluruh berkas pembiayaan
 - 1) Memeriksa kelengkapan administrasi untuk diarsipkan.
 - 2) Mengarsipkan akad pembiayaan serta berkas pendukung lainnya sesuai abjad.
 - 3) Menyimpan arsip pembiayaan sesuai dengan nomor rekening anggota pembiayaan.
 - 4) Hanya mengeluarkan berkas pada saat dibutuhkan dengan bukti catatan pengeluaran dan memastikan berkas yang sudah selesai digunakan telah dikembalikan pada tempatnya.
- c. Pengarsipan jaminan pembiayaan
 - 1) Memastikan jaminan yang diperiksa dan disetujui oleh yang berwenang (komite pembiayaan).
 - 2) Memberikan lembaran tanda terima asli kepada anggota dan mencatatkannya pada buku register jaminan sesuai dengan jenis jaminan dan nomor urut.
 - 3) Menyimpan tanda terima copy dengan surat jaminan asli ke dalam brankas.
 - 4) Mengeluarkan jaminan apabila diperlukan atas sepengetahuan pihak yang berwenang (mitra kerja) secara tertulis.

¹⁰ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

- 5) Melakukan control atas jaminan.
- d. Penerimaan angsuran dan pelunasan pembiayaan
 - 1) Menerima angsuran dan mencatatkannya ke dalam arsip.
 - 2) Menyesuaikan kartu TA dengan arsip pembiayaan.
 - 3) Meneliti atau menghitung kembali sisa hutang anggota untuk anggota yang akan melakukan pelunasan.
 - 4) Menerima setoran dari petugas kolektor atau marketing.
 - 5) Membantu pengisian setoran kolektor dan meneliti setoran yang masuk sesuai dengan jumlah slip yang akan dikeluarkan.
- e. Membuat surat teguran dan peringatan kepada anggota yang akan dan telah jatuh tempo.
 - 1) Membuat dan mengirimkan surat teguran kepada anggota yang akan jatuh tempo.
 - 2) Melakukan kontrol atas tindak lanjut surat teguran dan peringatan yang dikirimkan kepada anggota.

Wewenang :

- a. Memberikan nomor rekening kepada anggota
- b. Melakukan pengamanan atas data-data mitra pembiayaan serta arsip-arsip pendukung.
- c. Mengeluarkan laporan resmi mengenai perkembangan pembiayaan atas persetujuan manajer.
- d. Tidaak memberikan berkas atau arsip kepada pihak-pihak yang berkempentingan.¹¹

Sarana Pendukung :

- a. Registrasi pembiayaan atau akad (excel, IT)/jenis/bulan.
- b. Mutasi pembiayaan (excel, IT)/hari.
- c. Jaminan (buku, IT)

¹¹ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

- d. Arsip pembiayaan
- e. Buku catatan pengeluaran arsip atau berkas.

6. Marketing

Unit kerja bagian pemasaran yang berfungsi merencanakan, mengarahkan, serta mengevaluasi target financing dan funding serta memastikan strategi yang digunakan sudah tepat dalam upaya mencapai sasaran termasuk dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah.

Tugas Pokok :¹²

- a. Tercapainya target pemasaran baik funding maupun financing.
- b. Melihat peluang dan potensi yang ada dalam upaya pengembangan pasar.
- c. Melakukan monitoring atas ketetapan alokasi dana serta ketepatan angsuran pembiayaan.

B. Data Penelitian

1. Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Karyawan dalam Pengembangan Karier Di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus

Kemajuan suatu perusahaan tidak terlepas dari sumber daya yang dimiliki. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam suatu perusahaan karena selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan. Setiap perusahaan baik yang bergerak dalam sektor jasa maupun industri selalu berupaya mengelola manajemen sumber daya manusia dengan cara-cara professional untuk meningkatkan kinerja, maka hadirnya karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi dan pengalaman kerja merupakan salah satu kriteria yang di butuhkan.

Berdasarkan wawancara dengan bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer di KSPPS BMT Muamalat Mulia kudus mengatakan bahwa

¹² Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 01 Maret 2017.

“dalam pengembangan karier peranan faktor pendidikan sendiri sebagai prosedur persyaratan formalitas untuk menempati suatu jabatan yang menandakan bahwa karyawan tersebut memang layak menempati suatu jabatan yang lebih tinggi dengan di tunjang pendidikan yang sudah di tempuh”¹³.

Hasil dari wawancara tersebut menunjukkan bahwa pendidikan formal merupakan penunjang atau pendukung dalam pengembangan karier seseorang. Bisa di artikan bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin baik pula untuk menunjang kariernya.

Dalam menempati posisi jabatan juga perlu adanya standar spesifikasi tersendiri, berdasarkan wawancara dengan bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer di KSPPS BMT Muamalat Mulia kudus mengatakan bahwa

“Untuk indikator spesifikasi pendidikan tergantung dari promosi jabatan yang akan di promosikan, misalnya di promosikan jadi manajer maka dari segi pendidikan spesifikasinya adalah minimal berpendidikan S1, begitu seterusnya sesuai dengan jabatan yang di promosikan”.¹⁴

Dalam wawancara tersebut menjelaskan bahwa, dalam promosi jabatan penentu untuk di promosikan ke jenjang lebih tinggi adalah tergantung dari seberapa tinggi pendidikan yang di tempuh. Dari uraian data yang ada tidak semua karyawan KSPPS BMT Muamalat Mulia berpendidikan tinggi. Berdasarkan wawancara dengan bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer mengatakan bahwa

“tingkatan pendidikan yang dimiliki para karyawan berbeda-beda. Mulai dari lulusan SMA/SLTA, Perguruan Tinggi S1 dan bahkan sampai S2 baik lulusan dari ekonomi syariah maupun dari jurusan yang lain. Karyawan di BMT muamalat mulia secara keseluruhan hampir semua setengah dari karyawan bertamatan perguruan tinggi walaupun beberapa lainnya ada

¹³ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.15 WIB

¹⁴ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.25 WIB

yang tamatan dari SMA dan lainnya masih menyelesaikan gelar sarjananya.”¹⁵

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa semua karyawan yang ada di KSPPS BMT Muamalat berpendidikan formal, mulai dari SLTA sampai perguruan tinggi. Jadi dari data tersebut bisa disimpulkan indikator spesifikasi pendidikan di KSPPS BMT Muamalat Mulia yaitu minimal berjenjang SLTA.

Kemudian untuk pengembangan karir bagi yang berpendidikan berdasarkan data yang diperoleh dari Bapak Aulia Rahman selaku manajer di KSPPS Muamalat Mulia mengatakan bahwa

“Untuk pengembangan karir bagi yang berpendidikan di KSPPS Muamalat Mulia dalam penilaiannya 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 oleh pihak BMT. Uji kompetensi yang diadakan oleh pihak lembaga tidak hanya ditujukan untuk bagian-bagian tertentu saja tapi berdasarkan urutan jabatan dan juga dari devisi kekosongan yang ada.”¹⁶

Hasil data di atas menjelaskan bahwa karyawan yang berpendidikan apabila sudah dikira mampu di jadikan pemimpin maka karyawan tersebut akan di tes sesuai dengan kualifikasi ketentuan yang di butuhkan dalam memenuhi prosedur jabatan selanjutnya maupun dari devisi kekosongan karyawan.

Kemudian dari segi pengalaman kerja, berdasarkan wawancara dengan bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer di KSPPS BMT Muamalat Mulia kudus mengatakan bahwa

¹⁵ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.20 WIB

¹⁶ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.55 WIB

“dalam pengembangan karier peran pengalaman kerja bisa di katakan komponen yang harus ada dalam setiap promosi kenaikan jabatan apapun, karena pengalaman kerja sendiri dinilai sebagai gabungan antara kemampuan, pengetahuan dan kecakapan dalam kerja.”¹⁷

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja merupakan pokok penilaian dalam pengembangan karier, bisa di artikan bahwa penilaian praktis dalam promosi jabatan adalah dari segi pengalamannya. Karena setengah dari semua unsur komponen penilaian ada di dalam pengalaman kerja. Berdasarkan wawancara dengan bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer di KSPPS BMT Muamalat Mulia mengatakan bahwa

“Tetap ada spesifikasinya, karena setiap promosi jabatan untuk penilaian pengalamannya juga berbeda-beda, misalnya di promosikan jadi manajer maka spesifikasinya adalah minimal pengalaman 2-3 tahun di bidang keuangan dan administrasi”.¹⁸

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa dalam pemromosian jabatan indikator penentu untuk di promosikan ke jenjang lebih tinggi adalah tergantung dari seberapa banyak dan seberapa lama pengalaman dimiliki. Jadi bisa di simpulkan bahwa banyaknya pengalaman kerja membuat seseorang mudah untuk di promosikan. Dari uraian data yang ada karyawan di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus cukup memiliki pengalaman walaupun Cuma sebagian. Berdasarkan wawancara dengan bapak Aulia Rahman, SE.I mengatakan bahwa

“dilihat dari keseluruhan hanya beberapa yang memang cukup mempunyai pengalaman kerja yang banyak. Pengalaman kerja ini terlihat ketika seorang karyawan sudah menjabat jabatan yang tinggi, masa kerjanya sudah lama dan pengalaman-

¹⁷ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.25 WIB

¹⁸ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.32 WIB

pengalaman dari bidang pekerjaan yang sebelumnya. semakin lama seorang karyawan bekerja maka, semakin banyak pengalaman yang di miliki. Sebaliknya semakin singkat masa kerja seseorang biasanya sedikit juga pengalaman yang di dapat.”¹⁹

Dalam wawancara tersebut menunjukkan bahwa pengukuran dari karyawan yang berpengalaman adalah dilihat dari masa kerjanya, tingkat keterampilan yang dimiliki, penguasaan pekerjaan dan jenis pekerjaan yang pernah dilakukan. Dengan kata lain, bila seseorang pernah bekerja di berbagai tempat dengan berbagai bidang profesi otomatis nilai pengalaman kerjanya juga pasti berbeda-beda dan lebih banyak pula pengalaman yang di dapat. Sehingga memungkinkan mendapatkan promosi maka penilaiannya juga mudah tanpa banyak pertimbangan.

Kemudian untuk yang berupa pengalaman kerja berdasarkan data yang di dapatkan dari bapak Aulia Rahman selaku manajer di KSPPS BMT Muamalat Mulia mengatakan bahwa

“untuk penilaian pengalaman kerja, dari KSPPS BMT Muamalat Mulia melakukan penilaian dari segi lama waktu atau masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan dan jenis pekerjaan yang pernah dilakukan. Dibandingkan dengan pengembangan pendidikan pengembangan pengalaman kerja ini prosedurnya lebih simple, serta cuma beberapa komponen saja yang di butuhkan dan di pertimbangkan dari seorang karyawan yang berpengalaman dalam kerja. Tidak seperti karyawan berpendidikan, yang perkembangannya melalui pertimbangan-pertimbangan yang cukup banyak sesuai prosedur yang ada pada umumnya.”²⁰

Data di atas menjelaskan bahwa mempromosi karyawan yang berpengalaman dengan cara menggunakan pedoman dasar pada

¹⁹ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.30 WIB

²⁰ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.20 WIB

umumnya yang di buat dari pihak BMT dengan komponen-komponen tertentu untuk menilai karyawan tersebut apakah layak di promosikan atau tidak.

2. Penerapan Program Pengembangan Karier di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus

Berdasarkan data hasil wawancara yang di dapatkan narasumber yaitu dari Bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer di KSPPS BMT Muamalat Mulia mengatakan bahwa

“dalam kenaikan jabatan yang diadakan dalam KSPPS Muamat Mulia tidak monoton atau tidak harus ke atas terus sesuai dengan urutan jabatan, semua itu tergantung dari kekosongan jabatan yang ada. Apabila ada kekosongan jabatan, maka terlebih dahulu dilihat dari karakteristik pekerjaan yang ada pada jabatan tersebut, seperti halnya melihat tugas dan tanggung jawab apa saja yang harus dilaksanakan serta keahlian apa yang harus dibutuhkan dari jabatan tersebut.”²¹

Berdasarkan hasil dari wawancara tersebut menjelaskan bahwa kenaikan jabatan di KSPPS BMT Muamalat Mulia tidak harus berurutan sesuai dengan urutan jenjang jabatan yang ada. Tetapi seseorang karyawan bisa dipromosikan lebih tinggi bahkan sampai meloncati urutan porsi jabatan yang ada di atasnya tergantung dari kekosongan posisi yang ada.

Dalam proses promosi jabatan sendiri di KSPPS BMT Muamalat Mulia seorang karyawan tidak biasa langsung di angkat atau langsung dipromosikan, harus menunggu keputusan dari pihak pusat. Seperti yang di kemukakan oleh Bapak Aulia Rahman, SE.I bahwa

“Promosian jabatan akan dilakukan apabila dari pihak pimpinan pusat sudah menyampaikan informasi mengenai adanya promosi kenaikan jabatan kepada kepala cabang

²¹ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.35 WIB

melalui surat edaran, untuk disampaikan kepada semua karyawan yang ada di cabang. Selanjutnya kepala cabang memilih salah satu karyawannya untuk direkomendasikan dalam promosi kenaikan jabatan tersebut, sebelum direkomendasikan untuk di ikutkan promosi kenaikan jabatan terlebih dahulu kepala cabang menawarkan kepada karyawan tersebut, apakah karyawan tersebut bersedia di ikutkan dalam promosi kenaikan jabatan atau tidak. Apabila karyawan tersebut bersedia untuk di rekomendasikan dalam promosi, maka kepala cabang akan memberikan data mengenai karyawan yang direkomendasikan tersebut ke pimpinan pusat. Proses selanjutnya, karyawan yang direkomendasikan akan di ikutkan 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.”²²

Berdasarkan wawancara tersebut menjelaskan bahwa pihak kepala cabang atau manajer tidak bisa langsung melakukan pelantikan terhadap karyawannya, karna manajer hanya bisa mengusulkan untuk tindak lanjutnya terserah dari pimpinan pusat.

Selain itu program promosi jabatan di KSPPS BMT Muamalat Mulia terbuka untuk semua divisi yang ada, berdasarkan data hasil wawancara yang di dapatkan dari Bapak Aulia Rahman selaku manajer di KSPPS BMT Muamalat Mulia mengatakan bahwa

“Promosi kenaikan jabatan terbuka untuk semua karyawan dan untuk semua divisi yang ada. Kenaikan jabatan tidak melihat dari asal mula latar pendidikan dan pengalaman karyawan, serta jabatan apa yang diduduki oleh karyawan, melainkan tergantung dari prestasi kerja karyawan dan kebutuhan dari jabatan yang terjadi kekosongan.”²³

²² Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.00WIB

²³ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.37 WIB

Berdasarkan data yang ada di atas menunjukkan bahwa di KSPPS BMT Muamalat Mulia memberikan peluang yang sama untuk semua karyawan dalam hal mengembangkan karier, ini menunjukkan bahwa pihak BMT memberikan peluang untuk mengembangkan potensi para karyawan.

Dalam ketentuan syarat pendukung pengembangan karier berdasarkan data yang diperoleh dari bapak Aulia Rahman selaku manajer BMT Muamalat Mulia yaitu

“Untuk ketentuan syarat-syaratnya diantaranya karyawan harus *jujur*, tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya. *Disiplin* menjalankan tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun kebiasaan. *Dapat bekerja sama* secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai perusahaan. *Prestasi Kerja* yang dapat dipertanggung jawabkan, kualitas maupun kuantitasnya dalam bekerja secara efektif dan efisien. *Kecakapan* kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. *Komunikatif*, dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik. *Loyalitas* dalam membela lembaga dari tindakan yang merugikan lembaga. *Kepemimpinan*, mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. *Pendidikan*, Karyawan harus telah memiliki ijazah formal dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.”²⁴

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa di KSPPS BMT Muamalat Mulia memiliki standar persyaratan khusus dalam mempromosikan karyawannya. Apabila karyawan tidak memenuhi persyaratan tersebut maka karyawan tersebut tidak bisa dipromosikan.

Kemudian untuk bentuk-bentuk pengembangan karier sendiri di KSPPS BMT Muamalat Mulia pengeplikasiannya menggunakan

²⁴ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.25 WIB

program promosi dan kenaikan gaji. Seperti yang telah di kemukakan oleh bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer di KSPPS BMT Muamalat Mulia yang mengatakan bahwa

“Untuk bentuk pengembangan karier sendiri pada umumnya berbeda untuk setiap lembaga maupun perusahaan tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing lembaga atau perusahaan itu sendiri, untuk pengaplikasiannya di KSPPS BMT Muamalat Mulia ini kita menggunakan program promosi dan kenaikan gaji.”²⁵

Adapun spesifikasi pekerjaan /jabatan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dari jabatan yang di peroleh atau di duduki. Berdasarkan data yang di peroleh dari bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer BMT Muamalat Mulia yaitu

“Kalo untuk spesifikasi pekerjaan tetap ada yang pertama pendididikan, tingkat kecerdasan minimum yang diperlukan, pengalaman yang diperlukan, pengetahuan dan keterampilan, persyaratan fisik, status perkawinan, jenis kelamin, usia, kewarganegaraan keahlian khusus lainnya”.²⁶

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa dalam menempati posisi kerja apapun harus ada spesifikasi pekerjaan yang harus dipenuhi, selain untuk menjaga standar kualitas kerja juga sebagai patokan dasar dalam menjalankan pekerjaan. Untuk uraian pekerjaan yang ada dari setiap masing-masing jabatan di KSPPS BMT Muamalat Mulia berdasarkan data yang di peroleh

“untuk jabatan *marketing*, pendidikan minimal SLTA, diploma dan S1, pengalaman kerja minimal 2-3 tahun di bidang keuangan, pengetahuan kerja manajemen, dokumentasi/ system pengarsipan, akuntansi, keterampilan computer, kemampuan analisis usaha, membaca dan analisis laporan keuangan
Admin pembukuan, pendidikan minimal SLTA, diploma, S1, kursus/ diklat (bidang keuangan akuntansi), pengalaman kerja

²⁵ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.35 WIB

²⁶ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.23 WIB

minimal 2 tahun di bidang keuangan, pengetahuan kerja manajemen dokumentasi atau system pengarsipan, akuntansi, keterampilan teknik pengarsipan, computer, membaca dan analisis laporan keuangan

Admin pembiayaan, pendidikan minimal SLTA, diploma, S1, kursus/ diklat (bidang keuangan akuntansi), pengalaman kerja minimal 2 tahun di bidang keuangan, pengetahuan kerja manajemen keuangan, akuntansi, keterampilan teknik pengarsipan, computer, membaca dan analisis laporan keuangan

Teller, pendidikan minimal diploma, S1, pengalaman kerja minimal 2 tahun di bidang keuangan, pengetahuan kerja mengetahui peraturan-peraturan tentang manajemen keuangan, administrasi, keterampilan mengoperasikan komputer, menghitung dengan cepat, membaca laporan keuangan, mengetahui karakteristik uang palsu²⁷

Bendahara, pendidikan minimal SLTA, diploma, S1, kursus/ diklat (diklat bendaharawan diklat keuangan) pengalaman kerja minimal 2 tahun di bidang keuangan, pengetahuan kerja mengetahui peraturan-peraturan tentang manajemen keuangan, administrasi, perkantoran, keterampilan mengoperasikan komputer, membaca laporan keuangan, mengetahui karakteristik uang palsu

Sekretaris, pendidikan minimal SLTA, diploma, S1, kursus/ diklat (diklat sekretaris diklat keuangan) pengalaman kerja minimal 2-3 tahun di bidang keuangan /menjadi sekretaris di lembaga, pengetahuan kerja mengetahui peraturan-peraturan tentang manajemen keuangan, administrasi, perkantoran, keterampilan mengoperasikan komputer, membaca laporan keuangan

Manajer, pendidikan minimal S1, S2, pengalaman kerja minimal 2 tahun di bidang administrasi dan bidang keuangan, pengetahuan kerja mengetahui manajemen keuangan/ dana, manajemen SDM, perencanaan strategis, keterampilan mensupervisi dan mengorganisir bawahan, membangkitkan semangat kerja bawahan, analisis masalah dan pengambilan keputusan, akses jaringan yang luas mengoperasikan komputer, membaca laporan keuangan dll.²⁸

²⁷ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.35 WIB

²⁸ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.35 WIB

Berdasarkan uraian spesifikasi pekerjaan di atas, berikut nama-nama pengemban jabatan dan spesifikasinya berdasarkan data yang di peroleh dari bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer BMT Muamalat Mulia yaitu

“nama Amin Masang jabatan marketing, SMA-perguruan tinggi, pengalaman 2 tahun bekerja di lembaga keuangan, pengetahuan di bidang ekonomi, manajemen keuangan, mengoperasikan keterampilan komputer, cekatan dalam bertindak

nama Atik Mirzanah jabatan marketing, pendidikan SLTA/SMK sederajat, pengalaman 3 tahun di lembaga keuangan, pengetahuan di bidang keuangan, keterampilan mengoperasikan komputer, sabar telaten

nama Siti Zumaroh jabatan sekertaris, pendidikan SLTA, pengalaman 5 tahun di lembaga keuangan, pengetahuan di bidang keuangan, administrasi, keterampilan mengoperasikan komputer, sabar telaten

nama Siti Mariyam, S.Pd.I jabatan bendahara, pendidikan S1, pengalaman 7 tahun di lembaga keuangan, pengetahuan di bidang pendidikan, manajemen keuangan, administrasi, keterampilan mengoperasikan komputer, membaca laporan keuangan, menghitung cepat, membedakan karakteristik uang palsu dan asli.”²⁹

Berdasarkan data hasil wawancara di atas menunjukan bahwa adanya ketidak serasian antara uraian pekerjaan dengan spesifikasi pekerjaan karyawan. Mungkin karena faktor KSPPS BMT Muamalat Mulia yang kisaran baru berdiri sehingga masih kekurangan SDM yang memadai. Jadi bisa artikan bahwa pengembangan karier karyawan di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus dari garis besarnya faktor pendidikan dan pengalaman kerja memang tidak bisa di kategorikan sebagai penentu dalam kenaikan jabatan tanpa adanya unsur perstasi kinerja dari karyawan itu sendiri serta lowongan kekosongan jabatan yang ada.

²⁹ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.40 WIB

Serperti yang sudah dijelaskan oleh bapak Aulia Rahman, SE.I bahwa dalam kenaikan jabatan tidak melihat dari asal mula latar pendidikan dan pengalaman karyawan, serta jabatan apa yang diduduki oleh karyawan, melainkan tergantung dari prestasi kerja karyawan dan kebutuhan dari jabatan yang terjadi kekosongan.³⁰

Untuk itu Di KSPPS BMT Muamalat Mulia juga dilakukan perhitungan kinerja karyawan yang dilakukan setiap satu tahun sekali yaitu di akhir tahun. Berikut adalah kesimpulan dari data hasil kinerja karyawan KSPPS BMT Muamalat Mulia periode 2015/2016 yang peneliti peroleh dari dokumen yang ada di BMT. Persentase tersebut di peroleh dari hasil penjumlahan total nilai akhir keseluruhan karyawan.

Tabel 4.1
INDIKATOR KINERJA
KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus

No.	Bulan	Presentasi
1.	Desember 2015	73.05 %
2.	Januari 2016	74.65 %
3.	Februari 2016	73.05 %
4.	Maret 2016	72.20 %
5.	April 2016	74.80 %
6.	Mei 2016	74.80 %
7.	Juni 2016	80.75 %
8.	Juli 2016	79.10 %
9.	Agustus 2016	78.90 %
10.	September 2016	80.70 %
11.	Oktober 2016	79.88 %
12.	November 2016	86.80 %

Berdasarkan tabel 1.1³¹ di atas dapat dilihat hasil persentase dari kinerja karyawan KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus pada

³⁰ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.35 WIB

³¹ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 03 Maret 2017.

periode 30 Desember 2015 sampai 31 November 2016. Dapat dilihat dari bulan Desember 2015 yang persentasenya sebesar 73.05%, dan sampai bulan November 2016 yang persentasenya sebesar 86.80% . Jika dihitung hasil persentase dari bulan Desember 2015 sampai bulan November 2016, mengalami peningkatan yang cukup signifikan sebesar 13.74% Pada periode bulan Desember 2015 sampai bulan November 2016, peningkatan kinerja karyawan mulai terjadi pada bulan Januari 2015 dengan persentasenya sebesar 74.65%.

C. Pembahasan

1. Analisis Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Karyawan Dalam Pengembangan Karier di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus

Berdasarkan data yang peneliti peroleh di lapangan, bahwa bayaknya lembaga keuangan yang bergerak dalam sektor jasa selalu berupaya mengelola manajemen sumber daya manusia dengan cara-cara profesional untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Sumber daya yang dimiliki suatu lembaga tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia di era globalisasi saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh setiap lembaga keuangan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu lembaga keuangan perlu melakukan adanya strategi untuk bersaing mempertahankan kualitas dan keoptimalan kinerja karyawan untuk dapat menggerakkan lembaga tersebut lebih maju lagi. Dengan cara mengembangkan karier para karyawan. Dalam suatu perspektif karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya di suatu industri atau lembaga.

Dalam penyusunan karier diperlukan empat hal pokok, yaitu jabatan pokok dan jabatan penunjang, pola jalur karier bertahap,

jabatan structural dan tenggang waktu jabatan. Pengertian mengenai keempat hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. *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.
- b. *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 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.
- c. *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.

- d. *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.³²

Dari perencanaan karir yang ada, dalam melaksanakan program tersebut KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus memilih menunjang jabatan karyawan dengan melihat dari faktor pendidikan dan pengalaman kerjanya.

- 1) Adapun penunjang karier dari faktor *pendidikan* yaitu,

Pendidikan umumnya bersifat universal, baik tujuan pendidikan umum maupun pendidikan kejuruan. Biasanya mengikuti alur tujuan pendidikan pada umumnya, yaitu untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki. Dalam spesifikasi pekerjaan pendidikan merupakan salah satu faktor yang digunakan untuk persyaratan kualitas orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan jabatan pekerjaan dengan baik dan kompeten. Peran pendidikan sendiri dalam penempatan sebuah posisi jabatan selain sebagai penunjang juga sebagai kriteria yang menandakan bahwa seseorang itu memang layak menempati posisi jabatan tersebut. Spesifikasi pendidikan tergantung dari promosi jabatan apa yang akan di promosikan.³³

³² Yusuf Buharuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal. 171-172.

³³ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 14.25 WIB

Dalam kenaikan jabatan yang diadakan dalam KSPPS Muamat Mulia tidak monoton atau tidak harus ke atas terus sesuai dengan urutan jabatan, semua itu tergantung dari kekosongan jabatan yang ada. Apabila ada kekosongan jabatan, maka terlebih dahulu dilihat dari karakteristik pekerjaan yang ada pada jabatan tersebut, seperti halnya melihat tugas dan tanggung jawab apa saja yang harus dilaksanakan serta keahlian apa yang harus dibutuhkan dari jabatan tersebut.

Untuk pengembangan karir yang berpendidikan di KSPPS BMT Muamalat Mulia dalam penilaiannya 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 oleh pihak BMT. Uji kompetensi yang diadakan oleh pihak lembaga tidak hanya ditujukan untuk bagian-bagian tertentu saja tapi berdasarkan urutan jabatan dan juga dari devisi kekosongan yang ada. Bisa disimpulkan bahwa apabila karyawan sudah dikira mampu di jadikan pemimpin atau menempati posisi yang lebih tinggi, maka karyawan tersebut akan di tes sesuai dengan kualifikasi ketentuan yang di butuhkan dalam memenuhi prosedur jabatan selanjutnya maupun dari devisi kekosongan jabatan karyawan.

2) *Pengalman kerja*

Dalam menunjang karier peran pengalaman kerja bisa di katakana komponen yang harus ada dalam setiap promosi kenaikan jabatan apapun, karena pengalaman kerja sendiri dinilai sebagai gabungan antara kemampuan, pengetahuan dan kecakapan dalam kerja.³⁴ Pernyataan tersebut spendapat dengan yang di kemukakan oleh Malayu Hasibuan yang mengatakan bahwa pengalman kerja

³⁴ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.25 WIB

seseorang hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, karena orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.³⁵ Pernyataan tersebut di dukung dengan teori yang dikemukakan oleh Malayu Hasibuan yaitu, pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah pengalaman (senioritas), kecakapan , serta kombinasi pengalaman dan kecakapan.³⁶

Pendekatan ini di fokuskan pada usaha menemukan karakteristik pekerjaan, untuk menetapkan karakteristik pekerja yang dapat melaksanakannya secara efektif dan efisien. Informasi yang diungkapkan antara lain mengenai volume dan beban kerja, tingkat peranan dan pentingnya (kontribusi) dalam mencapai tujuan bisnis organisasi, tingkat dan jenis kesulitan pelaksanaannya, jenis dan kualitas keterampilan atau keahlian yang harus dimiliki pekerja yang akan melaksanakannya dan hubungannya dengan pekerjaan atau jabatan lain. Karena, dalam upaya meningkatkan kinerja pengalaman kerja karyawan mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang di miliki seorang karyawan dalam bekerja di dalam suatu lembaga keuangan.

Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah dkk, yang mengatakan bahwa 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 kerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah. Pengalaman bekerja yang

³⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hal. 55.

³⁶ *Ibid*, hal. 109.

dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai dari pada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.³⁷

Kemudian untuk promosi karier yang berpengalaman di KSPPS BMT Muamalat Mulia dalam melakukan penilaian yang menentukan berpengalaman atau tidaknya seorang karyawan adalah dari segi lama waktu atau masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan dan jenis pekerjaan yang pernah dilakukan.³⁸ Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja yang dapat diatasi.³⁹

2. Analisis Penerapan Program Pengembangan Karier di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus

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 BMT Muamalat Mulia, dalam manajemen personalia diterapkan program pengembangan karir yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan diadakannya program pengembangan karir, artinya KSPPS BMT Muamalat Mulia memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensinya. Karyawan juga akan merasa lebih diperhatikan dan dihargai atas kinerjanya, sehingga

³⁷ Ardiansyah, Herman Sjahrudin. Muh. Hamzah Idris, "Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Adira Quantum Multifinance Cabang Makassar", E-Library STIE YPBU Bungaya 2014, hal. 4.

³⁸ www.e-jurnal.com/2014/03/faktor-faktor-yang-mempengaruhi_534.html?m=1. Diakses pada tanggal 21 Desember 2016, 09:14 WIB.

³⁹ Yusuf Buharuddin, , *Op. Cit*, hal. 198.

karyawan akan lebih termotivasi dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

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 umumnya yang sering dilakukan perusahaan maupun lembaga adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut yaitu:

- a. Pendidikan dan pelatihan atau pengembangan secara formal, yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.
- b. Mutasi, yang merupakan suatu perubahan posisi jabatan, sebagai salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang di bebaskan.
- c. Promosi, yaitu kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dengan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang lebih besar.⁴⁰

Dari bentuk program pengembangan karir yang ada, dalam melaksanakan program tersebut KSPPS BMT Muamalat Mulia memilih pada promosi yang berupa kenaikan jabatan dan kenaikan gaji. Selain promosi, dalam manajemen juga memilih untuk

⁴⁰ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumu Aksara, Jakarta, 2014, hal. 73-107.

memberikan pendidikan berupa kompetensi dan pelatihan bagi para karyawan.

Dari program pengembangan karir di antaranya ada kenaikan jabatan. Dalam proses kenaikan jabatan pada KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tidak harus berurutan sesuai dengan urutan jenjang jabatan yang ada. Tetapi seorang karyawan bisa dipromosikan lebih tinggi bahkan sampai meloncati urutan porsi jabatan yang ada di atasnya tergantung dari kekosongan posisi yang ada. Apabila ada kekosongan jabatan, maka terlebih dahulu dilihat dari karakteristik pekerjaan yang ada pada jabatan tersebut, seperti halnya melihat tugas dan tanggung jawab apa saja yang harus dilaksanakan serta keahlian apa yang harus dibutuhkan dari jabatan tersebut.

Dalam proses promosi jabatan sendiri seorang karyawan tidak biasa langsung di angkat atau langsung dipromosikan, harus menunggu keputusan dari pihak pusat. Promosian akan dilakukan apabila dari pihak pimpinan pusat sudah menyampaikan informasi mengenai adanya promosi kenaikan jabatan kepada kepala cabang melalui surat edaran. 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 penjurangan dirasa mampu atau memenuhi kriteria dari apa yang dibutuhkan pada kekosongan jabatan tersebut, maka karyawan dapat dinaikkan jabatannya untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut. Dalam program promosi jabatan di KSPPS BMT Muamalat Mulia terbuka untuk semua divisi yang ada, jadi KSPPS BMT Muamalat Mulia memberikan peluang yang sama untuk semua karyawan dalam hal mengembangkan karier untuk mengembangkan potensi para karyawan.

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 BMT Muamalat Mulia dan karyawan tersebut memiliki prestasi kerja atau kinerjanya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan, maka karyawan tersebut berpeluang besar untuk mendapatkan kenaikan gaji.

Dari hasil wawancara peneliti dengan Bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer, pada intinya jika karyawan ingin mendapatkan hasil dari adanya program pengembangan karir.⁴¹ Karyawan tersebut harus memperhatikan persyaratan yang ada dalam perusahaan, persyaratan tersebut antara lain yaitu :

⁴¹ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.23 WIB

- 1) karyawan harus *jujur*, harus sesuai kata-katanya dengan perbuatan tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.
- 2) *Disiplin*, menjalankan tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun kebiasaan.
- 3) *Dapat bekerja sama*, secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai program lembaga organisasi.
- 4) *Prestasi Kerja*, yang dapat dipertanggung jawabkan, kualitas maupun kuantitasnya dalam bekerja secara efektif dan efisien.
- 5) *Kecakapan*, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik.
- 6) *Komunikatif*, dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik.
- 7) *Loyalitas*, dalam membela lembaga dari tindakan yang merugikan lembaga.
- 8) *Kepemimpinan*, mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.
- 9) *Pendidikan*, Karyawan harus telah memiliki ijazah formal dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.⁴²

Adapun spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dari jabatan yang di peroleh atau di duduki. Berdasarkan data yang di peroleh dari

⁴² Yusuf Buharuddin, , *Op. Cit*, hal. 199-200.

bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer BMT Muamalat Mulia yaitu:

- (a) Pertama pendidikan
- (b) Tingkat kecerdasan minimum yang diperlukan
- (c) Pengalaman yang diperlukan
- (d) Pengetahuan dan keterampilan
- (e) Persyaratan fisik
- (f) Status perkawinan
- (g) Jenis kelamin
- (h) Usia
- (i) Kewarganegaraan
- (j) Keahlian khusus lainnya.⁴³

Dalam menempati posisi kerja apapun harus ada spesifikasi pekerjaan yang harus dipenuhi, selain untuk menjaga standar kualitas kerja juga sebagai patokan dasar dalam menjalankan pekerjaan. Untuk uraian pekerjaan yang ada dari setiap masing-masing jabatan di KSPPS BMT Muamalat Mulia berdasarkan data yang di peroleh yaitu:

- (1) Jabatan *marketing*, pendidikan minimal SLTA, diploma, pengalaman kerja minimal 1 tahun lebih atau kurang di bidang keuangan, pengetahuan kerja manajemen, dokumentasi/ system pengarsipan, akuntansi, keterampilan computer, kemampuan analisis usaha, membaca dan analisis laporan keuangan
- (2) *Teller*, pendidikan minimal diploma, S1, pengalaman kerja minimal 2 tahun di bidang keuangan, pengetahuan kerja mengetahui peraturan-peraturan tentang manajemen keuangan, administrasi, keterampilan mengoperasikan komputer, menghitung dengan cepat, membaca laporan keuangan, mengetahui karakteristik uang palsu

⁴³ *Ibid*, hal. 34.

- (3) *Bendahara*, pendidikan minimal SLTA, diploma, S1, kursus/ diklat (diklat bendaharadan diklat keuangan) pengalaman kerja minimal 2 tahun di bidang keuangan, pengetahuan kerja mengetahui peraturan-peraturan tentang manajemen keuangan, administrasi, perkantoran, keterampilan mengoperasikan komputer, membaca laporan keuangan, mengetahui karakteristik uang palsu
- (4) *Sekretaris*, pendidikan minimal SLTA, diploma, S1, kursus/ diklat (diklat sekretaris diklat keuangan) pengalaman kerja minimal 2-3 tahun di bidang keuangan /menjadi sekretaris di lembaga, pengetahuan kerja mengetahui peraturan-peraturan tentang manajemen keuangan, administrasi, perkantoran, keterampilan mengoperasikan komputer, membaca laporan keuangan
- (5) *Manajer*, pendidikan minimal S1, S2, pengalaman kerja minimal 2 thun di bidang administrasi dan bidang keuangan, pengetahuan kerja mengetahui manajemen keuangan/ dana, manajemen SDM, perencanaan strategis, keterampilan mensuperfisi dan mengorganisir bawahan, membangkitkan semangat kerja bawahan, analisis masalah dan pengambilan keputusan, akses jaringan yang luas mengoperasikan komputer, membaca laporan keuangan.⁴⁴

Berdasarkan uraian pekerjaan di atas, berikut nama-nama karyawan dan spesifikasinya berdasarkan data lapangan.⁴⁵

⁴⁴ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.35 WIB

⁴⁵ Wawancara kepada bapak Aulia Rahman, SE.I selaku manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus tanggal 03 Maret 2017 pukul 15.40 WIB

Tabel 4.2
Daftar Nama Karyawan KSPPS BMT Muamalat Mulia
Kudus

No	Nama Karyawan	Jenis Kelamin	Jabatan	Pengalaman	Pendidikan
1.	Aulia Rahman, SE.I	Laki-Laki	Manajer KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus	7 tahun di lembaga keuangan	S1 Ekonomi
2.	Nama Siti Mariyam, S.Pd.I	Perempuan	Bendahara dan Teller	7 tahun di lembaga keuangan	S1 Pendidikan
3.	Nama Siti Zumaroh	Perempuan	Sekretaris dan Marketing	5 tahun di lembaga keuangan	SMA
4.	Nama Atik Mirzanah	Perempuan	Marketing	pengalaman 3 tahun di lembaga keuangan	SMA
5.	Amin Masang	Laki-laki	Marketing	2 tahun bekerja di lembaga keuangan	SMA—perguruan tinggi

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan diadakannya program pengembangan karir di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus dapat memberikan keuntungan, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Dari adanya program tersebut akan memudahkan di dalam memajukan KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus karena yang menentukan kemajuan suatu organisasi tentu tidak lepas dari kinerja karyawan yang ada di dalamnya.

Dalam penyampaian informasi adanya promosi kenaikan jabatan, dari pihak manajemen pusat memberikan surat edaran kepada

semua kepala cabang, untuk kemudian disampaikan kepada karyawan agar 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 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.

Mengenai faktor pengembangan karir, di dalam KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus untuk pengembangan karir lebih ditentukan pada pengalaman kerja, prestasi kerja dan masa kerja karyawan tersebut. Sedangkan dalam promosiannya lebih dominan pada faktor pengalaman kerja dibandingkan dengan faktor pendidikan. Yang paling memiliki peran dalam pengembangan karir maupun promosi karyawan adalah karyawan itu sendiri, tinggal bagaimana cara atau langkah masing-masing karyawan untuk mengembangkan karirnya.