

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

Berdirinya KJKS BMT Mitra Muamalat berawal dari masyarakat kabupaten Kudus yang memiliki jiwa dinamis. Dalam melakukan kegiatan usaha, mereka memiliki landasan jiwa wiraswasta yang tinggi. Hanya saja sebagian besar pengusaha muslim di Kudus sampai saat ini masih banyak yang menggunakan modal yang diperoleh dari sistem keuangan konvensional. Selama ini mereka tidak memiliki pilihan lain, dan seolah-olah mereka tidak mampu menghindarkan diri dari sistem yang ada menurut beberapa kalangan di nilai masih kurang memenuhi ketentuan syara'. Oleh karena itu, dengan bermodalkan tekad dan semangat yang bulat beberapa kalangan dari generasi muda dan tua perlu untuk saling bahu-membahu segera bangkit menyatukan langkah dalam upaya merintis berdirinya lembaga keuangan yang berlandaskan pada ketentuan syara'.

Berkat doa restu dan partisipasi para anggota pada tanggal 4 Juli 1999 lembaga tersebut lahir dengan nama *Baitul Mal Wat Tamwil* Mitra Muamalat dan memenuhi kegiatan operasionalnya pada tanggal 5 Juli 1999. Usaha ini merupakan upaya untuk memberikan alternatif bagi umat Islam khususnya dan masyarakat Kudus pada umumnya untuk melakukan kegiatan bisnis melalui cara yang sesuai dengan ketentuan ajaran agama Islam.

Unit simpan pinjam mulai dijalankan BMT Mitra Muamalat pada tanggal 4 Juli 1999 dengan badan Hukum Nomor: 066/BH/KDK,IO/XII.1999 sebagai koperasi serba usaha yang mempunyai unit simpan pinjam otonom. Dengan pemegang saham pada awal pendirian sebanyak 20 orang dan sekarang pemegang sahamnya mencapai 38 orang. Kemudian Badan Hukum BMT Mitra Muamalat berubah

menjadi Badan Hukum KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syariah) pada tanggal 24 Januari 2008 dengan Nomor: 503/01/BH/PAD/21/2008 dan Nomor NPWP 02.035.2175.506.000. Adapun badan Hukum KJKS BMT Mitra Muamalat adalah berbentuk koperasi dan bukan perbankan, tapi dalam manajemennya mengacu pada Bank Syariah, yaitu Bank Muamalat Indonesia (BMI)¹.

2. Visi dan Misi

Setiap lembaga pasti mempunyai visi dan misi yang dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan lembaganya, begitu pula KJKS BMT Mitra Muamalat berpedoman pada visi dan misi sebagai berikut:²

a. Visi

Menggalang Usaha Dunia Akhirat

b. Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka KJKS BMT Mitra Muamalat memiliki misi sebagai berikut:

- 1) Mendorong usaha mikro untuk tumbuh dan berkembang.
- 2) Memberikan bantuan pinjaman modal dengan sistem yang berdasarkan syariah.

3. Strategi dan Sistem Operasional

Dalam menjalankan usahanya, KJKS BMT Mitra Muamalat menggunakan strategi dan sistem operasional sebagai berikut:³

a. Strategi

- 1) Mengutamakan bantuan pada usaha mikro dan kecil
- 2) Memberikan pelayanan dengan persyaratan yang lebih mudah
- 3) Mendasarkan pada ketentuan ajaran agama Islam

¹ Dokumentasi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 16 April 2019.

² Dokumentasi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 16 April 2019.

³ Dokumentasi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 16 April 2019.

b. Sistem Operasional

Sistem operasional diselenggarakan dengan konsep syariah yaitu dengan sistem bagi hasil dan sistem jual beli.

4. Kegiatan Usaha Saat Ini

Perkembangan usaha KJKS BMT Mitra Muamalat sejak berdiri sampai sekarang maju pesat. Hal ini bisa dilihat sampai saat ini, KJKS BMT Mitra Muamalat memiliki beberapa kantor pelayanan kas di Kabupaten Kudus. Adapun kegiatan usaha dari KJKS BMT Mitra Muamalat sebagai berikut :⁴

Wilayah Pelayanan : Seluruh wilayah Kabupaten Kudus
Kantor Pelayanan

Kantor Pusat : Jl. HOS Cokroaminoto No. 57 Kudus
Telp. (0291) 444576 Fax (0291)
444576
email:bmtmitrakudus@gmail.com

Kantor Pelayanan Kas:

- Jl. Kudus-Pati (Jalan masuk Pasar Jekulo) Jekulo Kudus (0291) 4246398
- Jl. Kudus-Purwodadi KM. 7 Wates Undaan Kudus (0291) 4247885
- Jl. PR Sukun No. 79 Besito Gebog Kudus (0291) 4253101
- Jl. Raya Kudus Jepara KM. 7 Kaliwungu Kudus

Jumlah Anggota yang sudah dilayani : +/- 2.600 Orang

Komposisi Anggota : Pengrajin

Industri

rumah tangga

Pedagang

Petani

PNS

Pelajar

⁴ Dokumentasi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 16 April 2019.

Institusi – Institusi Islam.

5. Struktur Organisasi

Sebuah organisasi akan dapat berjalan dengan baik, terarah dan terkoordinir apabila sumber daya manusianya mendukung, sehingga suatu organisasi atau lembaga perlu adanya struktur organisasi untuk dijadikan pedoman dalam pemberian tugas dan tanggung jawab antara pemimpin dan karyawannya. Pengelolaan simpan pinjam pada dasarnya dilakukan oleh pengurus, namun pengurus dapat mengangkat pengelola lain berdasarkan kontrak kerja dengan pengurus. Pengelola KJKS BMT Mitra Muamalat terdiri atas :

- a. Manajer
- b. Koordinator Kantor Pelayanan Kas
- c. Staf *Account Officer*
- d. *Teller*

Secara rinci struktur organisasi di KJKS BMT Mitra Muamalat sebagai berikut :

- 1) Dewan Pengawas KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

Pengawas	: H. Zaenuri, S.Pd.I
	: H. Sumadji Abdul Latif
- 2) Dewan Pengurus KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

Ketua	: Drs. HM. Fakhri, MM
Sekretaris	: H. Soedarmo, BA
Bendahara	: Drs. H. Sugiri
- 3) Pengelola KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

Manajer	: Arif Subekan, SE
Koordinator Kantor Kas Kota	: Umi K. Mustain
Koordinator Kantor Kas Jekulo	: Supriyono
Koordinator Kantor Kas Undaan	: Muhammad Mustain
Koordinator Kantor Kas Gebog	: Adra Setiawan, SE
Koordinator Kantor Kas Kaliwungu	: Rosyidah, S.Ag
Teller Kantor Kas Kota	: Oktasari Yogayanti, S.Hut

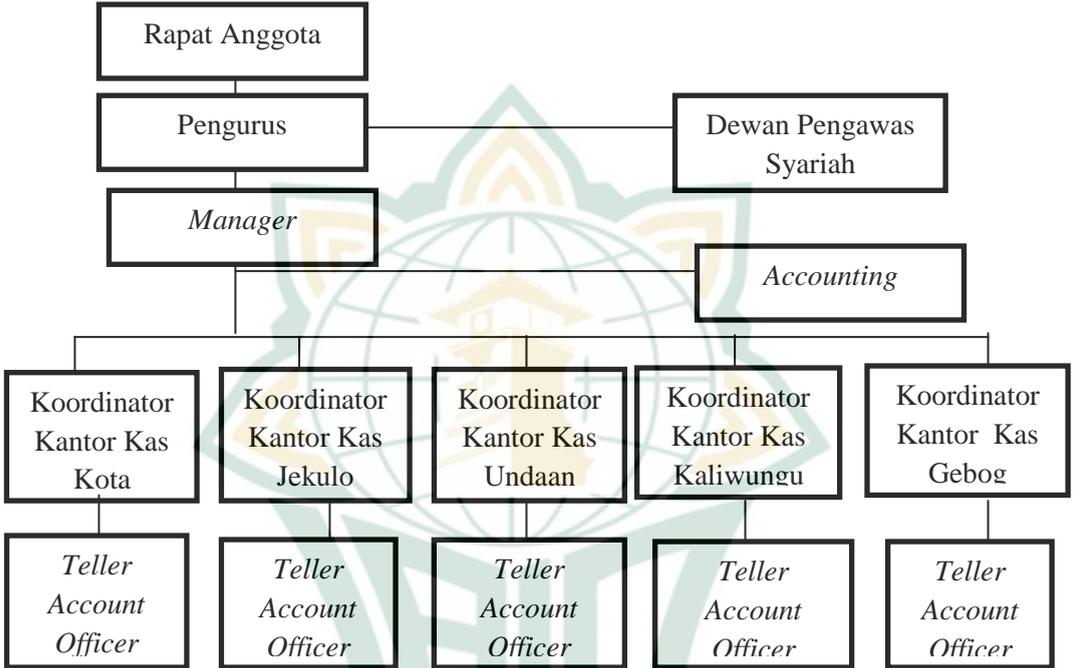
Noor Amalia, S.Pd



<i>Teller Kantor Kas Jekulo</i>	: Virta Ratna Sari
<i>Teller Kantor Kas Undaan</i>	: Mamik Utami
<i>Teller Kantor Kas Gebog</i>	: Qurrota A'yun
<i>Teller Kantor Kas Kaliwungu</i>	: Yusrul Hana Tzani
<i>Account Officer</i>	
<i>Kantor Kas Kota</i>	: Achmad Supriyanto
<i>Kantor Kas Jekulo</i>	: Suharjo
<i>Kantor Kas Undaan</i>	: Iwan Setiawan
<i>Kantor Kas Gebog</i>	: Muhammad Zufan, SE
<i>Kantor Kas Kaliwungu</i>	: M. Nor Rofiq
<i>Office Boy</i>	: Rozi Warsito Muhammad Khofifurrosyadi Tofan Pratama Putra

Dengan format struktur organisasi sebagai berikut :

Gambar 4.1 Struktur Organisasi KJKS BMT Mitra Muamalat⁵



6. Ruang Lingkup Produk

KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus adalah koperasi jasa keuangan yang dalam mengoperasikan usahanya berdasarkan prinsip syariah, sehingga semua jenis produk yang ditawarkan juga didasari pada prinsip syariah. Adapun jenis-jenis produk yang ditawarkan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus antara lain :

a. Simpanan (*Al-Wadi'ah*)

Al-wadi'ah atau dikenal dengan titipan atau simpanan. Prinsip simpanan merupakan titipan murni dari satu pihak lain, bisa perorangan, lembaga, atau badan

⁵ Dokumentasi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 16 April 2019.

hukum. Titipan ini harus dijaga dan dapat dikembalikan kapan saja bila nasabah menghendaki. Adapun jenis-jenis simpanan yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus yaitu :

1) Simpanan Amanah

Simpanan yang penyetoran dan pengambilannya dapat dilakukan sewaktu-waktu pada jam kerja. Adapun manfaat dari Simpanan Amanah adalah:⁶

- a) Dana yang terkumpul dapat disalurkan untuk usaha-usaha yang halal sesuai dengan syara'.
- b) Perasaan yang nyaman karena dikelola dengan sistem Islami.
- c) Ikut membantu sesama umat (*Ta'awun*).

Fasilitas simpanan amanah:

- a) Bagi hasil keuntungan diberikan setiap bulan langsung menambah saldo simpanan.
- b) Dihitung atas saldo rata-rata harian dengan nasabah (pola pembagian) 30:70.

2) Si Berkah Mabruur (Simpanan Berjangka Berkelompok Berhadiah)

Si Berkah adalah simpanan dana berjangka yang penyetorannya dilakukan secara rutin dengan nominal tertentu. Program simpanan ini menggunakan prinsip *Wadi'ah Yad Dhomamah*. Sebagian keuntungan yang diperoleh BMT akan diberikan kepada peserta dalam bentuk hadiah, setiap anggota mendapat satu bentuk hadiah. Manfaat dan nilai lebih dari Si Berkah adalah:⁷

- a) Mendukung terciptanya jalinan kerja sama ekonomi sesuai dengan ketentuan syariah Islam.
- b) Menyimpan dana lebih aman dan bermanfaat.

⁶ Brosur Simpanan Amanah:Aman, Berkah, KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus.

⁷ Dokumentasi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 16 April 2019.

- c) Memperoleh hadiah yang penuh berkah mendapat prioritas pembiayaan atau pinjaman dari KJKS BMT Mitra Muamalat.
- d) Simpanan berjangka yang penyetorannya dilakukan secara rutin setiap bulan dengan nominal tertentu.
- e) Pelaksanaannya secara berkelompok masing-masing kelompok terdiri dari 100 Orang.
- f) Masing-masing peserta wajib menyetorkan simpanan sebesar Rp. 200.000,00 (dua ratus ribu rupiah) setiap bulan selama 20 bulan berturut-turut, dan simpanan akan dikembalikan pada bulan ke 21 sebesar Rp. 4.000.000,00 (empat juta rupiah)
- g) Sebagai bagi hasil keuntungan BMT Mitra Muamalat menyediakan hadiah-hadiah yang akan diundi kepada anggota kelompok bersangkutan berupa:
- 1 (satu) Simpanan Umroh senilai Rp. 10.000.000
 - 1 (satu) Simpanan Amanah masing-masing senilai Rp. 2.000.000
 - 2 (dua) Simpanan Amanah masing-masing senilai Rp. 1.500.000
 - 2 (dua) Simpanan Amanah masing-masing senilai Rp. 1.000.000
 - 4 (empat) Simpanan Amanah masing-masing senilai Rp. 750.000
 - 90 (sembilan puluh) Hadiah hiburan berupa uang tunai @ Rp.250.000.
- 3) Simpanan *Dhomanah*
 Simpanan *Dhomanah* merupakan simpanan berjangka yang penarikannya hanya dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu, yaitu pada saat jatuh tempo. Untuk jangka waktu 6 bulan dengan bagi hasil 8%, sedangkan jangka waktu 12 bulan bagi hasilnya 10%.

Manfaat dari simpanan dhomanah meliputi:⁸

- a) Sebagai sarana investasi Islami dengan akad *mudharabah* yang terhindar dari sistem berbau riba.
- b) Berperan serta dalam mengembangkan ekonomi umat.

Fasilitas:

- a) Simpanan masyarakat (anggota) secara berjangka yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu sesuai akad.
- b) Setoran minimal Rp. 1.000.000 (satu juta rupiah)
- c) Bagi hasil bisa diambil langsung setiap bulan atau dikreditkan ke rekening Simpanan Amanah.
- d) Dapat dipakai sebagai jaminan pembiayaan pada BMT Mitra Muamalat.
- e) Proporsi Bagi Hasil :

Jangka Waktu	Nisbah
6 Bulan	33:66
12 Bulan	40:60

4) PTPM (Program Tabungan Pelajar Muslim)

PTPM adalah suatu program kerja sama antara KJKS BMT Mitra Muamalat dengan sekolah-sekolah dimana pihak sekolah mengkoordinir tabungan dari siswanya, kemudian BMT mengelola dana tersebut dengan sistem proporsi bagi hasil.

Adapun manfaat dan nilai lebih dari PTPM meliputi:

- a) Siswa terbiasa menabung sejak dini, sehingga bisa dimanfaatkan atau menutup biaya-biaya sekolah pada saat diperlukan.
- b) BMT Mitra Muamalat menyediakan fasilitas antar jemput pada saat penyetoran/penarikan tabungan.

⁸ Brosur Simpanan Dhomanah: Investasi Tepat, Nyaman, Penuh Berkah, BMT Mitra Muamalat.

- c) Memberikan beasiswa kepada sekolah yang bersangkutan apabila setoran tabungan minimal per bulan lebih dari Rp. 500.000.

Ketentuan program:

- a) Setoran tabungan dilakukan secara periodik selama 1 tahun ajaran setiap 1 minggu sekali atau 2 minggu sekali atau 1 bulan sekali tergantung kondisi dan kebijakan sekolah.
- b) Penarikan tabungan dilakukan pada akhir tahun ajaran
- c) Bagi hasil tabungan diberikan tiap akhir bulan berdasarkan saldo rata-rata harian sesuai nisbah yang ditentukan BMT dan dikreditkan langsung ke rekening.
- d) Beasiswa diberikan setiap akhir semester sesuai interval setoran tabungan per bulan.
- e) Apabila karena sesuatu hal penarikan tabungan dilakukan sebelum akhir tahun ajaran, maka beasiswa yang diberikan hanya sampai bulan dimana dana tersebut ditarik.

Tabel 4.1. Interval Beasiswa⁹

Setoran tabungan Per bulan	Per	Beasiswa Per tahun
Rp. 500.000 s/d Rp. 3.000.000	Rp.	Rp. 300.000
>Rp. 3.000.000 s/d Rp. 5.000.000	Rp.	Rp. 600.000
>Rp. 5.000.000		Rp. 900.000

b. Pembiayaan

Di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus tidak hanya produk simpanan tetapi juga ada produk pembiayaan,

⁹ Dokumentasi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 16 April 2019.

untuk produk jenis pembiayaan dibagi menjadi beberapa jenis yaitu:¹⁰

1) *Mudharabah* (bagi hasil)

Pembiayaan modal kerja sepenuhnya oleh BMT sedangkan anggota menyediakan usaha dan manajemennya. Hasil keuntungan yang dibagikan sesuai dengan kesepakatan bersama berdasarkan ketentuan hasil.

2) *Musyarakah* (penyertaan)

Pembiayaan berupa sebagian modal yang diberikan kepada anggota dari modal keseluruhan. Masing-masing pihak bekerja dan memiliki hak untuk turut serta mewakili atau mengemukakan haknya dalam manajemen usaha tersebut. Keuntungan dari usaha ini akan dibagi menurut proporsi penyertaan modal sesuai dengan kesepakatan bersama.

3) *Murabahah* (jual beli)

Pembiayaan atas dasar jual beli dimana harga jual didasarkan atas harga asal yang diketahui bersama ditambah keuntungan bagi BMT. Keuntungan adalah selisih harga jual dengan harga asal yang disepakati bersama.

4) PPTA (Program Pembiayaan Tanpa Agunan)

Dalam program ini BMT Mitra Muamalat selaku penyedia dana kan memberikan pinjaman tanpa agunan kepada guru-guru/karyawan swasta yang mengabdikan di sekolah maupun diperusahaan swasta, sementara bapak/ibu selaku kepala dan bendahara sekolah atau perusahaan bertindak selaku koordinator dimana semua proses pengajuan sampai dengan pembayaran angsuran pinjaman para guru/karyawan dilakukan melalui sekolah/perusahaan.¹¹

¹⁰ Brosur Produk Pembiayaan BMT Mitra Muamalat.

¹¹ Brosur PPTA (Program Pembiayaan Tanpa Agunan): Mudah Cepat Barokah, BMT Mitra Muamalat.

5) Program Dana Talangan Haji

Program Dana Talangan Haji merupakan produk dana talangan dari KJKS BMT Mitra Muamalat yang diperuntukkan bagi masyarakat yang memiliki *azam* (keinginan) untuk menunaikan ibadah haji, tetapi belum memiliki dana yang cukup untuk setoran awal Biaya Perjalanan Ibadah Haji (BPIH) atau Tabungan Haji.

Ketentuan program :¹²

- a) Dana Talangan Haji ini diberikan dalam skema akad *Al Qardh wal Ijarah*.
- b) Dana Talangan Haji ini hanya diperuntukkan bagi masyarakat yang akan menunaikan ibadah haji dan dananya langsung digunakan untuk membayar setoran awal BPIH/Tabungan Haji Siskohat.
- c) Proses administrasi di bank untuk mendapat porsi haji dan administrasi di kantor kementerian agama diurus oleh KJKS BMT Mitra Muamalat. Dalam hal ini KJKS BMT Mitra Muamalat telah menjalin kerjasama dan MOU (*Memorandum of Understanding*) dengan bank yang ditunjuk oleh kementerian agama.
- d) Pada saat pelaksanaan akad dana talangan haji, calon haji harus didampingi ahli waris yang bertindak sebagai saksi.
- e) Pelunasan BPIH dilakukan melalui KJKS BMT Mitra Muamalat
- f) Bagi calon haji yang telah memperoleh porsi haji dan karena suatu hal batal keberangkatannya, maka pengurusan pengembalian dana BPIH-nya dilakukan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat Plafound, jangka waktu pinjaman dan ujroh

¹² Brosur Program Talangan Haji *Al Qardh wal Ijarah*: jalan mudah menuju baitullah. BMT Mitra Muamalat.

- a) *Plafound* dana talangan haji maksimal yang disediakan adalah Rp. 15.000.000 (lima belas juta rupiah)
- b) Jangka waktu program Talangan Haji minimal 1 (satu) tahun, maksimal 3 (tiga) tahun.
- c) Atas jasa pengurusan pendaftaran haji calon haji membayar *ujroh*.
- d) *Ujroh* dan Dana Talangan Haji dibayarkan bersamaan dan dilakukan dengan sistem angsuran.

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Data Proses Pelaksanaan Rekrutmen, *Training* dan Penempatan Kerja di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

Koperasi Jasa Keuangan Syariah adalah sebuah koperasi yang seluruh kegiatan usahanya bergerak di bidang investasi, pembiayaan, dan simpanan yang dilakukan dengan cara mengikuti konsep syariah yang berlaku atau dengan pola bagi hasil. KJKS BMT Mitra Muamalat atau yang lebih dikenal masyarakat dengan BMT Mitra merupakan sebuah Lembaga Keuangan Mikro Syariah. Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan pimpinan dan karyawan peneliti mendapat hasil jawaban yang berkaitan dengan proses MSDM (manajemen sumber daya manusia) dalam rekrutmen, *training* dan penempatan kerja karyawannya.

a. Rekrutmen

Dilihat dari data yang ada di lapangan, sistematika rekrutmen di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus terdiri dari¹³:

1) Pengumuman Lowongan Kerja

Di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus menggunakan suatu metode dalam merekrut karyawannya. Hal tersebut digunakan demi kebaikan

¹³ Hasil observasi di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 15 Mei 2019.

kinerja para karyawan didalamnya. Metode rekrutmen yang digunakan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus adalah metode terbuka dimana informasi adanya lowongan pekerjaan diberitahukan kepada masyarakat luas. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan juga menggunakan metode tertutup yaitu suatu metode yang dalam perekrutannya hanya diinformasikan kepada pihak karyawan dalam. Sebagaimana diungkapkan oleh Ibu Umi Kulsum selaku Koordinator kantor pelayanan kas Kota :

Dalam merekrut karyawan baru KJKS BMT Mitra Muamalat menggunakan metode terbuka dan pengumumannya disosialisasikan melalui medsos (media sosial), serta ditempel dalam bentuk info loker (lowongan kerja) di masing-masing kantor pelayanan kas, dan di papan pengumuman dinas tenaga kerja, perindustrian, koperasi dan UMKM kabupaten Kudus¹⁴.

Sumber rekrutmen yang diterapkan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus yaitu sumber eksternal dan internal. Dimana sumber eksternal diambil karena KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus sangat membutuhkan karyawan baru dan di dalam lembaga tersebut tidak ada yang mengisinya. Pengumuman loker (lowongan kerja) tersebut melalui media cetak, media sosial, *job fair* dan lainnya. Hal ini diperjelas oleh Ibu Okta selaku Staf *Teller* beliau mengatakan :

“Saya mengetahui kalau di BMT ini ada lowongan pekerjaan dari iklan lowongan koran mbak¹⁵.”

¹⁴ Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

¹⁵ Oktasari Yogayanti, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 2, transkrip.

Berbeda dengan Pak Tofan selaku Satpam di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus beliau menyampaikan:

“Saya mengetahui informasi kalau di BMT ini sedang membutuhkan satpam dari salah satu pengurus KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus. Beliau menyampaikan bahwa BMT ini sedang membutuhkan seorang satpam¹⁶.”

Sedangkan dalam sumber internal medianya berupa promosi. Apabila KJKS BMT Mitra Muamalat membutuhkan pengisian kekosongan posisi dan ada karyawan yang dinilai pantas untuk mendapatkan posisi tersebut. Sumber internal ini diambil apabila karyawan mempunyai kapasitas lebih dan memadai dalam bekerja. Hal ini tidak akan lepas dari hasil kinerja yang diatur oleh KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus.

2) Penerimaan Berkas Lamaran

Setelah pengumuman tersebut diterbitkan dan diketahui masyarakat umum maka, akan ada banyak berkas lamaran yang dikirimkan oleh pelamar ke kantor KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus. Selanjutnya berkas tersebut akan dipilih sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan oleh tim manajemen yang dipimpin oleh manager. Sedangkan kriteria yang harus dipenuhi calon pelamar ada 2 yaitu kriteria syariah dan kriteria umum. Ini sesuai dengan pernyataan Ibu Umi sebagai berikut:

Ada 2 kriteria yang harus dipenuhi para calon karyawan yang ingin bekerja disini. Yang pertama kriteria syariah seperti harus Muslim/Muslimah, taat beragama, lancar baca tulis Alqur'an, jujur dan amanah. Yang kedua, kriteria umum yaitu memiliki

¹⁶ Tofan Pratama, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 3, transkrip.

kompetensi khusus sesuai jabatan yang dibutuhkan sehat jasmani dan rohani, aktif dan siap bekerja dalam tim, bersedia ditempatkan di seluruh cabang¹⁷.

Ketika penulis melakukan penelitian langsung di lapangan, terdapat beberapa persyaratan yang harus dilengkapi oleh para calon karyawan. Dari hasil wawancara dengan informan yaitu Koordinator, Staf Kasir dan Satpam KJKS BMT Mitra Muamalat, dapat diketahui berbagai persyaratan yang harus dilengkapi diantaranya:

- a) Surat lamaran
- b) Fotocopy ijazah SMA/SMK, D3/S1, dan transkrip nilai yang telah dilegalisir
- c) Fotocopy KK dan KTP
- d) Fotocopy SKCK
- e) Pas foto 3x4 (2 lembar), 4x6 (2 lembar)
- f) Daftar riwayat hidup
- g) Surat keterangan sehat dan tidak buta warna¹⁸.

Setelah berkas surat lamaran sudah lengkap, maka pelamar diperbolehkan mengisi formulir data diri dan menunggu konfirmasi jadwal tes melalui via sms atau telepon.

3) Seleksi

Calon karyawan harus mengikuti beberapa tes seleksi sebelum akhirnya ditempatkan pada suatu posisi. Ada 3 macam seleksi yang harus dilalui oleh calon pelamar diantaranya:

- a) Seleksi administratif, yaitu pengecekan kelengkapan data persyaratan maupun kriteria yang telah ditentukan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat. Jika data pelamar telah lengkap dan

¹⁷ Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

¹⁸ Hasil observasi di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 15 Mei 2019

sesuai akan dipanggil untuk melakukan serangkaian tes tertulis.

- b) Seleksi tertulis, yaitu untuk mengetahui kejujuran, kepribadian, karakter dan wawasan calon pelamar. Seleksi ini terdiri dari tes logika arimatika, tes kepribadian, tes situasional dan tes sikap kerja. Tes tersebut yang akan mempengaruhi posisi penempatan karyawan dan mempengaruhi seorang karyawan memenuhi standar kualifikasi atau tidak.
- c) Seleksi wawancara, yaitu tes mendalam dengan calon pelamar. Bagi pelamar yang lolos tes tertulis barulah ke tahap wawancara yang mana tes wawancara ini dilakukan oleh manager atau tim manajemen. Hal ini dimaksudkan agar rekrutmen dan seleksi benar-benar sesuai dan menemukan pelamar yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Dalam tes ini juga calon karyawan akan dites membaca Al-Quran¹⁹.

4) Pengumuman

Setelah mengikuti serangkaian tes para karyawan akan menunggu hasilnya. Tim manajemen atau *manager* akan memutuskan siapa yang berhak lolos dan menjadi anggota karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat. Pengumuman ini akan disampaikan via sms atau telepon.

b. *Training*

Setelah dinyatakan diterima bekerja di KJKS BMT Mitra Muamalat karyawan akan melalui masa *training* selama 3 bulan. *Training* selama 3 bulan ini sering disebut dengan istilah magang. Ada 3 bentuk pelatihan untuk karyawan baru diantaranya :

¹⁹ Hasil observasi di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 15 Mei 2019.

1. Pelatihan internal bagi calon karyawan, pelatihan ini didampingi oleh karyawan tetap dibawah pengawasan manager. Tujuannya untuk memperluas pengetahuan dan juga melibatkan karyawan untuk mendukung tujuan perusahaan.
2. Pelatihan kemampuan umum tentang ke-BMT-an, yaitu penjelasan mengenai produk, akad, prosedur dan aturan yang diterapkan di KJKS BMT Mitra Muamalat.
3. Pelatihan kemampuan khusus sesuai bidang kerja masing-masing karyawan, pelatihan ini bertujuan untuk melengkapi dan meningkatkan keahlian dan kemampuan dalam lingkup pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan ibu Umi, beliau menyampaikan bahwa:

Untuk karyawan baru ada 3 bentuk pelatihan diantaranya (1) training internal bagi calon karyawan; (2) pelatihan kemampuan umum tentang ke-BMT-an; (3) pelatihan kemampuan khusus sesuai bidang kerja masing-masing karyawan²⁰.

Pada masa magang diadakan penilaian untuk menentukan dapat tidaknya yang bersangkutan ditetapkan menjadi karyawan tetap atau karyawan kontrak. Penilaian dilakukan dengan cara menilai hasil kinerja calon karyawan tersebut. Apakah sesuai yang diharapkan atau tidak. Sesuai penuturan Ibu Umi :

Apabila kesalahan diketahui ketika calon karyawan diterima sebagai karyawan *training*, maka setelah masa *training* selesai, calon karyawan tersebut tidak jadi diangkat jadi karyawan²¹.

²⁰ Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

²¹ Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

Bukan hanya karyawan baru saja yang mendapat pelatihan karyawan lama juga mendapat pelatihan setiap 1 (satu) bulan sekali guna meng-*upgrade* wawasannya. Berikut penjelasan ibu Umi mengenai bentuk pelatihan yang digunakan di KJKS BMT Mitra Muamalat:

Bentuk pelatihan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus ada dua yaitu pelatihan internal dan eksternal. Untuk pelatihan internal, calon karyawan selama masa *training* akan dibimbing oleh karyawan tetap yang ditugaskan oleh manager dibawah pengawasan langsung koordinator kantor pelayanan kas. Bagi karyawan tetap pelatihan internal dilaksanakan dalam bentuk *upgrade* wawasan dan pengetahuan setiap satu bulan sekali yakni setiap hari sabtu pekan kedua. Pelatihan eksternal dilaksanakan dalam bentuk studi banding dan mengikutkan karyawan dalam pelatihan baik itu *workshop*, seminar maupun bimbingan teknis yang diselenggarakan oleh *stakeholder* terkait, misalnya dinas tenaga kerja, perindustrian, koperasi dan UKM kabupaten Kudus, dan Instansi lain yang relevan²².

Dengan adanya pelatihan tersebut diharapkan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Banyak karyawan yang merasakan manfaat adanya pelatihan tersebut salah satunya adalah Ibu Mamik Utami beliau menyampaikan:

“Iya mbak, pelatihan yang diberikan sangat membantu saya dalam bekerja.”²³

²² Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

²³ Mamik Utami, wawancara oleh penulis, 25 Mei 2019, wawancara 4, transkrip.

c. Penempatan Kerja

Konsep penempatan di KJKS BMT Mitra Muamalat bersumber dari karyawan internal dan eksternal. Jika bersumber dari lingkungan internal, maka dilihat dari kemampuan dan kualifikasi karyawan dengan dasar catatan penilaian yang telah dilakukan selama ini. Namun, jika bersumber dari eksternal, maka karyawan harus memiliki kemampuan yang dibutuhkan dan mengikuti beberapa tes yang dijadikan penilaian.

Dalam menempatkan kerja para karyawannya KJKS BMT Mitra Muamalat menggunakan prinsip *The Right Man On The Right Place*. Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Umi :

“Yang jelas dalam penempatan kerja karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat menggunakan prinsip *The Right Man on The Right Place*²⁴.”

Dalam menempatkan posisi seorang karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat juga memperhatikan latar belakang pendidikan. Karena secara tidak langsung faktor pendidikan sangat berpengaruh dalam produktivitas dan kinerja karyawan. Berikut pernyataan Ibu Umi :²⁵

Latar belakang pendidikan dengan penempatan kerja sedikit banyak berpengaruh mbak. Tetapi ada juga yang latar pendidikan formalnya tidak sesuai dengan bidang kerjanya, tapi karena yang bersangkutan mau belajar dan cepat menyerap ilmu yang diberikan akhirnya banyak juga yang

²⁴ Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip

²⁵ Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

kinerjanya justru lebih bagus daripada karyawan yang latar belakang pendidikan formalnya sesuai. Contoh ada kasir dengan latar belakang pendidikan Sarjana Ilmu Pendidikan ternyata kinerjanya lebih bagus dari kasir yang latar belakang pendidikannya Sarjana Ekonomi.

Tak hanya itu, KJKS BMT Mitra Muamalat juga memberlakukan rotasi dan promosi karyawan. Rotasi karyawan dilakukan setiap 6 bulan - 1 tahun sekali. Rotasi dilakukan pada karyawan yang memiliki posisi atau jabatan sama dengan tempat yang berbeda. Rotasi di KJKS BMT Mitra Muamalat dilakukan cukup sering karena alasan karyawan agar tidak merasa bosan di dalam satu lingkungan yang sama. Hal ini dirasa bisa membuat pikiran karyawan lebih *fresh* dengan suasana baru yang nyaman. Rotasi juga dapat dilakukan sesuai kebutuhan karyawan.

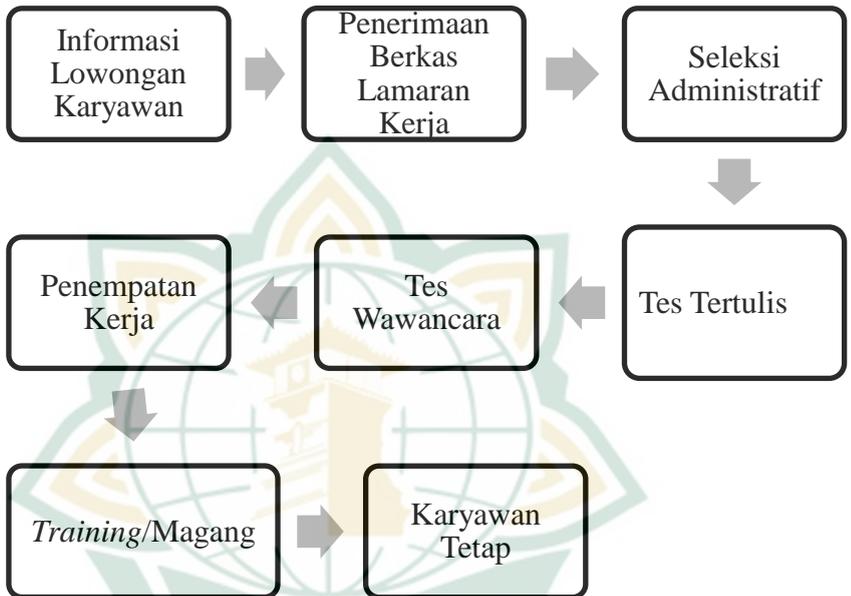
Sedangkan promosi adalah penempatan dengan meningkatnya jabatan karyawan tersebut. Ini sesuai dengan dengan pernyataan Ibu Mamik Utami :²⁶

“Waktu pertama kali saya bekerja disini saya menjabat sebagai *Account Officer* kurang lebih selama 3 tahun mbak. Kemudian saya diangkat dan dipercaya pihak BMT untuk menjadi staf kasir.”

Berikut adalah alur penempatan karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

²⁶ Mamik Utami, , wawancara oleh penulis, 25 Mei, 2019, wawancara 4, transkrip.

**Gambar 4.2. Sistem Alur Penempatan Karyawan KJKS
BMT Mitra Muamalat Kudus**



Dari alur diatas kita dapat mengetahui alur penerimaan karyawan dari mulai rekrutmen sampai diterima dan ditempatkan pada jabatan tertentu. Pertama, calon karyawan mengetahui adanya lowongan pekerjaan dan mengirimkan surat lamaran pekerjaannya ke kantor KJKS BMT Mitra Muamalat. Setelah itu pihak KJKS BMT Mitra Muamalat akan melakukan seleksi administratif guna menemukan calon karyawan yang sesuai kualifikasi yang diinginkan. Kemudian calon karyawan akan dihubungi pihak KJKS BMT Mitra Muamalat untuk mengikuti beberapa tes tertulis. Tes ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa cocok karyawan akan menempati posisi di suatu perusahaan.

Bukan hanya tes tertulis saja namun ada tes *interview* juga. Di dalam tes *interview* pihak KJKS BMT Mitra Muamalat akan melihat kualitas karakter diri di

dalam calon karyawan tersebut. Pada saat *interview* berlangsung, pihak KJKS BMT Mitra Muamalat memberikan tes lain berupa baca Tulis Al-Qur'an. Hasil dari tes yang telah dilakukan bisa digunakan sebagai penentuan keputusan penempatan calon karyawan pada posisi barunya. Setelah melakukan tes dan *interview* kemudian diterima bekerja di KJKS BMT Mitra Muamalat dengan posisi yang telah ditentukan, maka calon karyawan akan melalui masa magang di dalam perusahaan selama 3 bulan lamanya. Hal ini bertujuan agar pihak KJKS BMT Mitra Muamalat dapat mengetahui bagaimana kinerja karyawan tersebut, dan seberapa baiknya karyawan tersebut dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

2. Data Kendala Yang Dihadapi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Dalam Pelaksanaan Rekrutmen, Training, Dan Penempatan Kerja

a. Kendala dalam Rekrutmen

Dalam menjalankan usaha untuk mencapai suatu tujuan, ternyata tidak semudah seperti yang dibayangkan. Begitu pula dengan pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus. Adapun kendala yang ditemui tim manajemen selama pelaksanaan rekrutmen ada dua yaitu:

1) Faktor eksternal

Dalam faktor eksternal disebabkan oleh kualitas SDM, yaitu kurangnya kompetensi yang tidak sesuai dengan harapan KJKS BMT Mitra Muamalat.

2) Faktor internal

Dalam faktor internal kendalanya lebih ke individunya, yaitu semangat untuk belajarnya kurang. Hal ini disampaikan oleh bu Umi:

“Kendala yang sering terjadi saat rekrutmen itu biasanya kompetensi pelamar tidak sesuai dengan

kompetensi yang dibutuhkan oleh BMT dan kemauan untuk terus belajar itu kurang²⁷.”

Secara umum beberapa faktor yang mempengaruhi apabila pencarian kebutuhan tenaga baru dari luar perusahaan yaitu²⁸:

- a) Kondisi ekonomi negara. Apabila kondisi ekonomi negara secara umum yang relatif sulit, maka akan terjadi *oversupply* atau calon tenaga kerja lebih besar dibandingkan jumlah permintaan. Jika hal ini terjadi maka KJKS BMT Mitra Muamalat lebih mudah untuk mendapatkan karyawan baru, sebab para pelamar kerja melimpah.
- b) Ketersediaan tenaga kerja pada bidang yang dicari. Jika bidang yang dicari merupakan bidang yang tergolong langka, maka KJKS BMT Mitra Muamalat akan lebih sulit dalam memenuhi kebutuhan karyawan.
- c) Reputasi perusahaan. Suatu lembaga akan cenderung lebih mudah merekrut *the best people*, jika lembaga tersebut memiliki reputasi bagus. Berhubung KJKS BMT Mitra Muamalat memiliki reputasi bagus dengan sistem syariah diberbagai aspek maka *the best graduated* akan berlomba-lomba bergabung.

b. Kendala dalam *Training*

Sementara itu kendala yang dihadapi ketika *training* lebih ke individunya dalam hal ini adalah semangat untuk mau belajar. Hal ini sesuai dengan pernyataan bu Okta selaku staf *teller*:

²⁷ Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

²⁸ Baiq Setiani, “Kajian Sumberdaya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perusahaan,” *Jurnal Ilmiahwidya* 1 no 1 (2013):41-42, diakses pada 21 Mei 2019, <http://E-Journal.Jurwidyakop3.Com/Index.Php/Jurnal-Ilmiah/Article/Download/106/93>.

Kalau kendala saat *training* kita tidak mengerti dengan materi yang diberikan itu kendalanya, tapi kita bisa bertanya dan belajar²⁹.

Keberhasilan suatu pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Sarana dan prasarana merupakan faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sarana merupakan segala sesuatu yang mendukung secara langsung proses pelatihan kerja, seperti media pelatihan, alat-alat pelatihan, perlengkapan dan lain-lain. Sedangkan prasarana merupakan segala sesuatu yang tidak langsung dapat mendukung keberhasilan dalam pelatihan kerja.

c. Kendala dalam Penempatan Kerja

Adapun kendala dalam penempatan terjadi ketika seorang karyawan telah mendapatkan posisi pekerjaan namun kompetensi dan kinerjanya tidak sesuai harapan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus. Berikut yang disampaikan ibu Umi :³⁰

“Kompetensi karyawan yang ada masih belum dapat memenuhi semua kriteria yang ditetapkan oleh manajemen untuk bidang kerja atau jabatan tertentu.”

Apabila kesalahan ini diketahui ketika calon karyawan diterima sebagai karyawan *training*, maka setelah masa *training* selesai calon karyawan tersebut tidak jadi diangkat menjadi karyawan tetap.

²⁹ Oktasari Yogayanti, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 2, transkrip.

³⁰ Umi Kulsum Mustain, Wawancara Oleh Penulis, 11 Mei 2019, Wawancara 1, Transkrip.

3. Data Peran Rekrutmen, *Training*, dan Penempatan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

Ketika bekerja karyawan pasti mengalami kendala-kendala didalamnya. Begitu pula dengan karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat, sehingga kinerjanya kurang maksimal. Untuk mengatasi hal tersebut calon karyawan harus di saring melalui proses rekrutmen, *training*, dan penempatan kerja sebelum akhirnya ditetapkan menjadi karyawan. Oleh karena itu rekrutmen, *training* dan penempatan kerja merupakan peranan strategis untuk mempersiapkan dan menyediakan karyawan yang dibutuhkan, agar tujuan dari perusahaan tersebut tercapai.

Rekrutmen dimaksudkan untuk menjaring calon karyawan yang mempunyai kinerja tinggi. *Training* yang dilakukan adalah untuk mengembangkan potensi serta *skill* yang dimiliki oleh calon karyawan. Sedangkan penempatan kerja secara tepat dapat meningkatkan kinerja serta semangat karyawan. KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus memiliki solusi agar bisa meningkatkan kinerja karyawan. Solusi tersebut seperti menerapkan prinsip *reward and punishment* hal ini disampaikan oleh Ibu Umi :

Bagi karyawan yang kinerjanya baik akan memperoleh *reward* berupa bonus pendapatan tambahan sesuai ketentuan yang diatur dalam Surat Keputusan Manajer³¹.

Tak hanya itu saja, dalam meningkatkan kinerja karyawannya KJKS BMT Mitra Muamalat juga memberikan dukungan berupa fasilitas. Pemberian fasilitas tersebut merupakan fasilitas pendukung agar dapat menambah semangat para karyawan dalam bekerja. Adanya fasilitas yang diberikan diharapkan agar tidak disalah gunakan oleh karyawan. Berikut pernyataann Ibu Umi :

³¹ Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

Pemberian kendaraan operasional bagi karyawan *Account Officer* beserta fasilitas bahan bakar minyak dan biaya perawatan kendaraan serta *up grade* fasilitas IT bagi karyawan kasir dan bagian administrasi³².

KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus memiliki cara tersendiri dalam menilai kinerja karyawannya. Berikut penjelasan ibu Umi tentang bagaimana KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus menilai kinerja karyawannya :³³

Penilaian di KJKS BMT Mitra Muamalat ada dua, yaitu penilaian kinerja kolektif tiap kantor cabang dan penilaian individu masing-masing karyawan. Penilaian kolektif berdasarkan pencapaian target volume pemberian pinjaman dan target pendapatan yang berhasil dibukukan setiap tahun, sementara penilaian individu berdasarkan indikator-indikator kinerja individu yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Penilaian dilakukan setiap satu tahun sekali.

Jadi, KJKS BMT Mitra Muamalat menilai kinerja karyawan berdasarkan kinerja kolektif (kerja tim) yang dapat dilihat dari pencapaian target volume pembiayaan dan pendapatan dari masing-masing kantor cabang. Dan penilaian berdasarkan indikator-indikator kinerja individu. Indikator-indikator tersebut antara lain³⁴:

- a) Tingkat kehadiran (absensi)
- b) Kejujuran
- c) Tanggung jawab
- d) Kreativitas dan kecerdasan
- e) Kerja sama

³² Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

³³ Umi Kulsum Mustain, wawancara oleh penulis, 11 Mei 2019, wawancara 1, transkrip.

³⁴ Hasil observasi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, 15 Mei 2019.

- f) Berani mengambil keputusan
- g) Disiplin
- h) Peduli dan responsif
- i) Tidak menunda waktu
- j) Ketelitian dalam bekerja

Sedangkan hasil kinerja kolektif para karyawannya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Hasil Kinerja Kolektif Karyawan

	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
Jumlah anggota	2.046 orang	2.343 orang	2.583 orang
Volume pembiayaan	Rp10.809.684.000	Rp11.245.256.500	Rp12.875.751.000

Dari tabel di atas kita dapat mengetahui bahwa hasil kinerja kolektif karyawan dalam volume pembiayaan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus mengalami progres dalam 3 tahun terakhir. Namun, berbeda dengan jumlah anggota baru yang tidak stabil setiap tahunnya. Pada tahun 2016 dapat diketahui bahwa jumlah anggota KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus sebanyak 2.046 orang dengan volume pembiayaan sebesar Rp10.809.684.000. Selama tahun 2017 anggota baru bertambah 297 orang dan volume pembiayaan bertambah Rp435.572.500 maka jumlah anggota 2017 sebanyak 2.343 orang dan volume pembiayaan sebesar Rp11.245.256.500. Ini menandakan adanya peningkatan. Namun pada tahun 2018 KJKS BMT Mitra Muamalat hanya mendapatkan 240 anggota baru, akan tetapi volume pembiayaan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak Rp1.630.494.500. Hingga tahun 2018 jumlah anggota KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus mencapai 2.583 orang dengan jumlah pembiayaan sebesar Rp. 12.875.751.000.

C. Analisis Data Penelitian

1. Analisis Data Proses Pelaksanaan Rekrutmen, *Training* dan Penempatan Kerja di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses penarikan sejumlah calon pelamar yang berpotensi untuk di seleksi menjadi karyawan. Idealnya rekrutmen dilakukan secara periodik. Namun, karena dinamika yang begitu banyak maka rekrutmen dilaksanakan secara fleksibel. Dalam arti apabila ada bagian yang membutuhkan sumber daya manusia maka akan segera dilakukan rekrutmen. Untuk melakukan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa tahapan. Berikut ini langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen menurut Abdus Salam :³⁵

- 1) Menentukan jabatan yang kosong
- 2) Penentuan persyaratan atau kriteria jabatan
- 3) Penentuan sumber dan metode perekrutan

Adapun langkah rekrutmen yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus sesuai dengan teori diatas. Pertama, tim manajemen akan menentukan jabatan mana yang kosong dan berapa calon karyawan yang dibutuhkan. Setelah mengetahui kekosongan jabatan dan jumlah yang dibutuhkan kemudian akan ditentukan kriteria atau syarat calon palamar. Selanjutnya, KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus menentukan sumber rekrutmen yang diterapkan yaitu sumber eksternal dan internal. KJKS BMT Mitra Muamalat lebih sering menggunakan sumber eksternal. Dimana sumber eksternal diambil karena KJKS BMT Mitra Muamalat

³⁵ Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani Dalam Bisnis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 109-111.

Kudus sangat membutuhkan karyawan baru dan di dalam lembaga tersebut tidak ada yang mengisinya.

Biasanya KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus dalam merekrut karyawan menggunakan metode terbuka yaitu informasi adanya lowongan pekerjaan diberitahukan kepada masyarakat luas. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus juga menggunakan metode tertutup yaitu informasi adanya lowongan pekerjaan hanya diberitahukan kepada karyawan yang ada di lembaga tersebut. Metode tertutup hanya dilakukan jika benar-benar membutuhkan karyawan dan itu mendadak. Sehingga hasilnya dikatakan kurang memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh lembaga. Hal ini mengakibatkan adanya ketidaksesuaian antara jabatan dan latar belakang pendidikan.

Kemudian KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus akan menerima surat lamaran dan akan menyeleksi sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Adapun tahap seleksi yang harus diikuti oleh calon pelamar adalah seleksi administratif, seleksi tertulis, dan seleksi wawancara. Namun dalam pelaksanaannya untuk jabatan tertentu KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus menyeleksi calon karyawannya hanya menggunakan seleksi administratif dan tes wawancara saja. Jabatan ini biasanya berlaku untuk *Account Office* dan satpam/*office boy*.

Mengapa untuk posisi *Account Office* hanya menggunakan tes wawancara saja tidak melalui tes tertulis? karena jabatan ini *skill* utamanya lebih ke arah aspek komunikasi yang baik dan lancar. Untuk *Account Office* mereka harus bisa memasarkan atau mengenalkan produk KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus kepada masyarakat dengan berbagai cara agar produk tersebut menjadi banyak diminati oleh masyarakat luas.

Sedangkan untuk satpam (satuan pengamanan) seharusnya ada syarat khusus yang dicantumkan yaitu telah mengikuti pendidikan Satpam Gada Pratama.

Ada beberapa kelebihan yang didapat KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus dengan menggunakan metode terbuka diantaranya masuknya orang-orang yang kemungkinan mempunyai kompetensi baru, pandangan baru, ide serta inovasi baru untuk KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus. Hal ini bisa menjadi angin segar bagi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus. Penggunaan media cetak dan sosial dalam mengumumkan lowongan kerja pun dirasa sangat efektif karena bisa langsung tepat sasaran kepada siapa target informasi itu diberikan. KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus menggunakan dua sumber dan metode rekrutmen. Setiap sumber dan metode mempunyai kelebihan dan kekurangan. Dengan menggunakan dua sumber dan metode tersebut maka kemungkinan besar KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus akan mendapatkan karyawan yang berkompeten.

Dari penjelasan diatas penulis menganalisis bahwa pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus didasarkan atas faktor kebutuhan. Dimana ketika KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus benar-benar membutuhkan karyawan maka akan melakukan rekrutmen. Rekrutmen di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus termasuk belum optimal karena ada beberapa pelanggaran yang tidak sesuai dengan SOP dalam menjalankan prosesnya. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya karyawan ketika direkrut hanya mengikuti tes wawancara saja. Ketidaksesuaian SOP dengan realita mengakibatkan kurang profesionalnya KJKS BMT Mitra Muamalat dalam merekrut karyawan.

b. *Training*

Terdapat dua jenis pelatihan yang digunakan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* adalah pelatihan yang dilakukan dalam lingkungan kerja biasanya dilakukan sesuai kebutuhan perusahaan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya³⁶. Di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus semua karyawan akan mendapatkan pelatihan dari lingkungan kerja terlebih jika itu karyawan baru. Pelaksanaan pelatihan karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus tidak lepas dari kegiatan kerja dan juga *briefing* yang menjadi kegiatan rutinitas di lembaga tersebut. Metode yang menjadi acuan bagi pihak manajemen lebih menggunakan metode *learning by doing* (belajar sambil bekerja).

Setiap satu bulan sekali KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus mengadakan *meeting* yang dihadiri seluruh karyawan. *Meeting* ini diagendakan untuk membahas persoalan yang tengah dihadapi oleh para karyawan dalam bekerja kepada *manager*. Kegiatan rutin tersebut dapat dikatakan sebagai pelatihan bulanan guna meng-*upgrade* wawasan secara umum bagi karyawan. Dan setiap sabtu pekan kedua akan diadakan ngaji bareng guna mempererat hubungan antar karyawan.

Sedangkan *off the job training* adalah pelatihan yang dilakukan diluar lingkungan kerja. Pelatihan ini bisa berupa *workshop*, seminar dan lain sebagainya yang diadakan oleh instansi-instansi yang relevan. Biasanya *manager* akan menugaskan salah seorang atau beberapa karyawan untuk mengikuti pelatihan tersebut. Pelatihan ini digunakan untuk menambah wawasan, kemampuan dan pengetahuan karyawan agar produktivitas KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus meningkat.

³⁶ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 58.

Di zaman serba digital seperti sekarang ini akan selalu muncul perubahan yang pergerakannya cepat dan tidak bisa di tebak. Oleh karena itu, *skill* karyawan perlu dikembangkan dengan melakukan pelatihan secara berkala. Pelatihan ini dapat berupa pelatihan soal penggunaan teknologi yang dapat meningkatkan produktivitas. KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus telah memperhatikan hal tersebut. Pelatihan penggunaan teknologi biasanya hanya dilakukan kepada karyawan baru/karyawan yang mendapat promosi jabatan kasir saja. Terbukti KJKS BMT Mitra Muamalat mempunyai banyak anggota yang tersebar di kabupaten Kudus dan telah menggunakan sistem *online* yang mempermudah para anggotanya melakukan transaksi di semua kantor cabang.

Dari penjelasan di atas penulis menganalisis bahwa adanya pelatihan di dalam dan luar lingkungan kerja yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus sangat baik dan sesuai sistem pelatihan. Terlebih dengan adanya pelatihan yang dilakukan setiap bulan, hal ini dapat mempererat hubungan antar karyawan, dan melatih kekompakan tim. Tak hanya itu KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus juga mengadakan *family gathering* setiap tahunnya hal ini dapat menyegarkan otak dari pekerjaan yang penat dan membuat semangat bekerja menjadi meningkat.

c. Penempatan Kerja

Setelah melalui proses rekrutmen, seorang *manager* akan menempatkan calon karyawannya pada posisi tertentu. Penempatan karyawan adalah mengisi formasi yang tersedia diperusahaan, menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, serta perusahaan akan lebih efisien jika memanfaatkan SDM yang tepat³⁷.

³⁷ I Komang, Dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 82.

Penempatan yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat pun dilakukan untuk mengisi kekosongan jabatan dalam organisasi tersebut. Kinerja kerja yang baik menjadi pertimbangan utama dalam menempatkan seorang karyawan. Jika penempatan kerja tepat maka rekrutmen yang dilakukan berhasil mendapatkan karyawan yang berkompeten.

Suwatno mengatakan dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1) Pendidikan

Pendidikan pada hakikatnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses tersebut diharapkan manusia dapat memahami arti dan hakikat hidup, serta untuk apa dan bagaimana menjalankan tugas hidup dan kehidupan secara benar³⁸. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pendidikan sangatlah penting bagi manusia. Dalam menempatkan karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat tidak didasarkan atas latar belakang pendidikan karyawannya. Tidak semua karyawan yang bekerja di KJKS BMT Mitra Muamalat ini murni lulusan Sarjana Ekonomi, melainkan dari segala fakultas lain bisa bekerja disini selagi mampu dan mempunyai keahlian. Banyak pula diantara karyawan yang hanya lulusan SMA/SMK sederajat, namun mereka mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2) Pengetahuan kerja

Pengetahuan kerja yang dimaksud adalah pengetahuan pegawai tentang pekerjaan yang dilakukan baik sebelum bekerja maupun pengetahuan yang didapat

³⁸ Deddy Mulyana, *Pendidikan Bermutu dan Bersaing*, Bandung : PT Remaja Rosadakarya 2011, 2.

setelah bekerja. Maksudnya, karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat harus mengetahui tentang pekerjaannya, dan apa yang harus di kerjakan sesuai tanggungjawab yang diberikan. Sedangkan, untuk karyawan baru akan diberi pelatihan terlebih dahulu sesuai dengan posisi jabatannya.

3) Keterampilan kerja

Keterampilan kerja berarti kecakapan serta keahlian yang dimiliki oleh karyawan. KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus juga memperhatikan keterampilan kerja para karyawannya. Keterampilan kerja ini dapat berupa keterampilan mental dalam sikap pengambilan keputusan, keterampilan fisik dalam melakukan sesuatu dan keterampilan sosial seperti kemampuan mempengaruhi orang lain, dan menawarkan produk.

4) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dapat dijadikan sebagai pertimbangan tertentu oleh KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus. Orang yang mempunyai pengalaman kerja cenderung akan lebih besar diterima dan hanya membutuhkan sedikit waktu untuk penyesuaian dengan pekerjaan yang baru. Namun KJKS BMT Mitra Muamalat tidak menitikberatkan pada pengalaman bekerja seseorang. Banyak diantara para karyawan ketika melamar kerja baru lulus/*fresh graduate* dan tidak memiliki pengalaman bekerja sama sekali. Namun, mereka mau belajar dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang diberikan³⁹.

KJKS BMT Mitra Muamalat juga menggunakan sistem rotasi dan promosi dalam penempatan karyawannya. Sistem rotasi ini biasanya dilakukan setiap 6 sampai 1 tahun sekali. Biasanya karyawan akan di

³⁹ Mutia Windi Astuti. "Analisis Pegawai Pt Tirta Investama". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* 9, No. 1 (2018): 26-27. Diakses pada 25 Juli 2019, <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi>.

pindah tugaskan dari satu cabang ke cabang lain. Sedangkan promosi diberikan kepada karyawan yang di nilai kinerjanya bagus, dengan pertimbangan beberapa indikator yang di nilai baik.

Dari penjelasan di atas dan berdasarkan observasi lapangan penulis menganalisis bahwa penempatan kerja yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus cukup baik namun belum optimal. Hal ini dikarenakan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus kurang mempertimbangkan hal-hal seperti yang dipaparkan oleh Suwatno di atas. Namun, semangat mau belajar dan tanggung jawab para karyawannya patut di apresiasi. Rotasi kerja yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus sangat baik karena dengan adanya rotasi ini karyawan dapat merasakan suasana baru agar tidak jenuh, dan dapat mengembangkan keterampilan karyawan.

2. Analisis Kendala Yang Dihadapi KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus Dalam Pelaksanaan Rekrutmen, Training dan Penempatan Kerja

Kendala yang dihadapi tim manajemen dalam merekrut hingga men-*training* calon karyawan hampir sama. Banyak diantara para pelamar yang kualifikasinya tidak sesuai harapan. Ini yang menjadi kendala utama KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus dalam pelaksanaan rekrutmen, *training* dan penempatan kerja. Kendala dalam rekrutmen biasanya muncul dari organisasi itu sendiri, kebiasaan dalam mencari tenaga kerja sendiri, dan faktor lingkungan dimana perusahaan tersebut bergerak⁴⁰. Kendala tersebut juga dialami oleh KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus dalam merekrut calon karyawannya. Akibatnya penarikan calon karyawan tidak dapat dilakukan pada saat itu juga atau dalam satu kali proses rekrutmen. Sedangkan kendala dalam

⁴⁰ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 99

penempatan dan pelatihan kerja calon karyawan pada KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus bersumber dari individualnya, yaitu kurangnya semangat untuk terus mau belajar.

Dalam merekrut calon karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus memiliki standar kualifikasi. Jika standar kualifikasi tersebut tidak terpenuhi maka tidak bisa dipaksakan untuk harus segera direkrut, karena dikhawatirkan akan merugikan diakhir. Salah satu tujuan rekrutmen adalah mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan⁴¹.

Menurut penulis upaya yang dapat dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus dalam rekrutmen adalah dengan menambah waktu pembukaan lowongan sampai mendapatkan kandidat yang mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan. Sedangkan upaya yang dapat dilakukan dalam training dan penempatan adalah perlunya motivasi dari *manager* dan diri sendiri untuk bersemangat belajar agar dapat mencapai kesuksesan dan profesional dalam bekerja.

3. Analisis Peran Rekrutmen, *Training* dan Penempatan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus

Dalam penilaian kinerja karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat lebih mengacu pada target volume pembiayaan dan pendapatan di masing-masing kantor cabang. KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus mempunyai target mendapatkan anggota baru sebanyak 500 orang per tahun dan target pembiayaan 1 Milyar per tahun. Dari data tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah anggota baru yang bergabung dari tahun 2016 sampai 2018 tidak stabil. Akan tetapi, volume pembiayaan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus dari tahun 2016 sampai 2018 mengalami

⁴¹ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, 120.

peningkatan. Bahkan melebihi target yang ditentukan. Hal ini dapat mencerminkan bahwa anggota sangat loyal dalam melakukan pembiayaan di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus.

Dalam pelaksanaan rekrutmen KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus mempunyai kriteria yang harus dipenuhi calon pelamar. Hal ini dimaksudkan agar memperoleh kinerja yang optimal. Diantaranya ada kriteria syariah. Kriteria ini sangat baik untuk dipertahankan.

Training yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus juga bermacam-macam. Dari *training* dalam lingkungan kerja hingga *training* di luar lingkungan kerja. KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus juga bekerja sama dengan lembaga keuangan lain serta instansi-instansi pemerintahan untuk bersama-sama mengembangkan kemampuan dan kompetensi. Semua hal tersebut mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus, baik karyawan lama maupun karyawan baru. Adanya rekrutmen, *training* dan penempatan kerja yang benar, sangat efektif dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan.

Penempatan yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus juga berdampak pada hasil kinerja karyawannya. Dengan adanya tes tertulis akan menentukan apakah karyawan cocok dan berkompeten berada dalam sebuah jabatan tertentu. Promosi yang ada di KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus juga ikut andil dalam hasil kinerja karyawan. Promosi merupakan bentuk apresiasi atas kinerja kerja dan bentuk loyalitas karyawan. Dengan adanya promosi semangat kerja karyawan akan meningkat.

Dari penjelasan tersebut penulis menganalisis bahwa rekrutmen, *training* dan penempatan kerja termasuk dalam fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana yang

telah ditetapkan. Peranan ini diakui sangat menentukan tercapainya tujuan bersama. Sistem rekrutmen hingga penempatan kerja yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus direncanakan dengan matang namun dalam pelaksanaannya belum maksimal, sehingga hasilnya kurang optimal. Meskipun dalam proses rekrutmen KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus belum profesional, dalam penempatan kerja kurang optimal akan tetapi *training* yang dilakukan sangat baik sehingga dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini juga tak lepas dari semangat dan motivasi dalam diri karyawan tersebut untuk mencapai kesuksesan.

