

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Awal Terbentuknya KJJS BMT MUAMALAT MULIA KUDUS

a. Sejarah berdirinya KPPS Bmt Muamalat Mulia Kudus

Dalam penelitian ini tempat atau objek yang digunakan adalah Koperasi Simpan Pinjam Baitul Maal Wat Tamwil Syariah (KSPPS) yang bernama “Muamalat Mulia Kudus” atau dikenal juga dengan KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus. Secara ekonomi, produk dan jasa tidak diproduksi dalam bentuk bunga, tetapi sebagai sistem bagi hasil.

Sejarah berdirinya KSPPS BMT Muamalat Mulia dilatarbelakangi oleh kondisi beberapa alumni mahasiswa IAIN Kudus Fakultas Ekonomi Islam yang ingin menciptakan wadah silaturahmi antar alumni, sehingga munculah ide untuk mendirikan KSPPS BMT Muamalat Mulia. Idenya berawal dari pendirian lembaga keuangan Islam. Maka diadakan rapat kecil pada awal tahun 2010 dan diputuskan untuk mendirikan Baitul Maal Wat Tamwil.

Awal April 2010, 2 orang dikirim untuk belajar di BMT Kabupaten Pati selama dua bulan. Pada Mei 2010, persiapan pendirian dimulai, termasuk penambahan modal awal, pada 1 Juni 2010 dibuka kantor BMT Muamalat Mulia di sisi barat Pasar Djarum Megawon Kudus. Dengan 3 karyawan dan modal awal 20 juta, siklus bisnis BMT Muamalat Mulia mulai berputar di kawasan sekitar desa Megawon.

Pada tanggal 28 Februari 2011, dengan nama KJKS BMT Muamalat Mulia Kudus, lembaga keuangan resmi didirikan berdasarkan piagam KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syariah), yang disahkan oleh Menteri Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah dengan no. 503/251/BH/10/2011. Kantor KJKS BMT MUAMALAT MULIA beralamat di Megawon Jl. Mejobo no. 72 Megawon, Jati Kudus 59342, Telp. 0823-1195-415.¹

¹ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, dikutip tanggal 20 Desember 2021.

Dengan semangat optimisme dan disertai dengan semangat solidaritas dan simbol milik Megawon Village Jl. Mejobo no. terpilih. 72 Megawon, Jati Kudus 593 2 pangsa pasar untuk langkah pertama. Dibekali dengan modal yang minim, mendorong kami untuk terus maju. Bekerja secara cerdas dan profesional dengan harapan pertumbuhan dan kemajuan. Pandangan KJKS BMT Muamalat Mulia berkembang pesat dari waktu ke waktu. Dan atas kepercayaan calon anggota sangat membantu perkembangan yang baik dari KJKS BMT Muamalat Mulia.

Kemudian pada tahun-tahun berikutnya seiring berjalannya waktu, tepatnya pada tahun 2015, BMT Muamalat Mulia Kudus yang sebelumnya KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syariah), kembali tergabung menjadi KSPPS (Koperasi Simpan Pinjam Bersponsor Syariah). karena mengacu pada peraturan OJK (Kantor Jasa Keuangan), dimana setiap lembaga yang menggunakan nama jasa keuangan tunduk pada payung OJK. Sementara BMT Muamalat Mulia sendiri ingin tetap berada di bawah payung layanan mitra, BMT Muamalat Mulia telah mengubah badan hukumnya menjadi KSPPS. Kemudian lebih dikenal dengan KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus. Dan pada pertengahan tahun 2016, jumlah anggotanya sekitar 1.852 orang.

b. Visi dan Misi BMT Muamalat Mulia Kudus

1) Visi

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

2) Misi

- a) Memberikan pelayanan kepada perusahaan secara amanah dan profesional.
- b) Meningkatkan kesejahteraan anggota dan karyawan.
- c) Partisipasi dalam meningkatkan status ekonomi rakyat.

3) Tujuan

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

- a) Melayani anggota secara amanah dan profesional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
 - b) Memotivasi anggota dan karyawan untuk memperoleh penghasilan yang lebih layak.
 - c) Memberikan modal kepada masyarakat kecil.²
- 4) Sasaran

Meningkatkan perdagangan dan pendapatan khususnya bagi para pedagang di pasar Kabupaten Kudus dan bagi seluruh masyarakat Kudus pada umumnya. Kepercayaan diperoleh dengan menunjukkan kualitas dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas. Namun iman dapat bekerja jika didukung oleh semua lapisan secara vertikal dan horizontal. Kekuatan ini dikatakan membawa kesuksesan di dunia ini dan dunia yang akan datang.

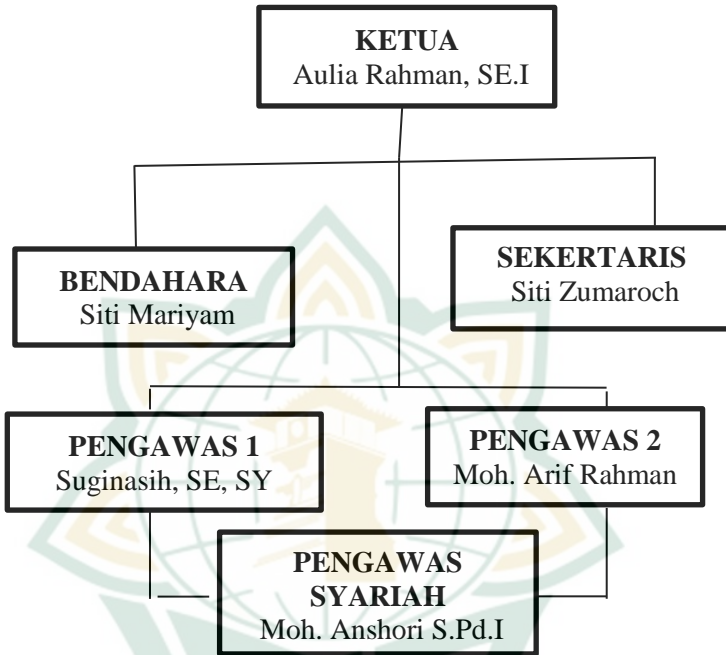
2. Struktur Organisasi

Keharusan dalam adanya struktur organisasi di instansi atau organisasi, dalam hal ini struktur organisasi KSPPS hampir sama dengan koperasi lainnya, dimana kekuatan terbesar terletak pada rapat tahunan anggota koperasi (RAT) yang dipantau oleh Dewan Pengawas Syariah. BMT harus memiliki struktur organisasi yang jelas dan tertulis yang memenuhi tanggung jawab masing-masing elemen struktur organisasi. Berikut Daftar Nama-nama Dewan Pengawas, Pengurus dan Pengurus KSPPS BMT MUAMALAT MULIA.³

² Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, 7 April 2022.

³ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, 10 April 2022.

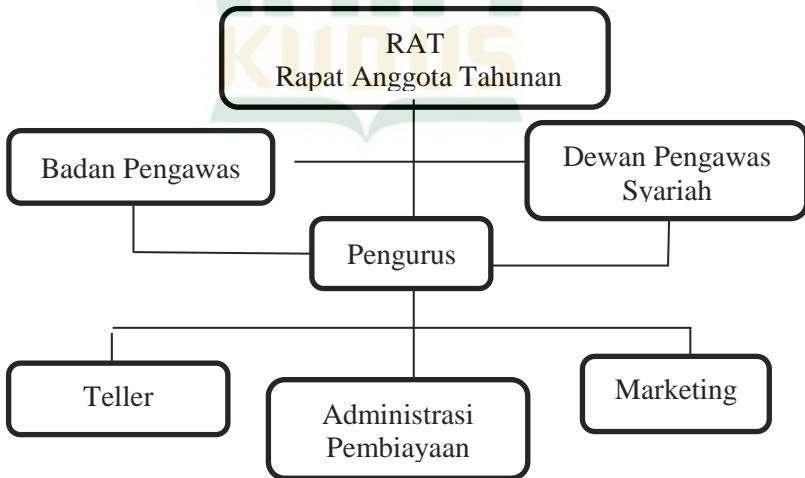
Tabel 2.2
PENGURUS DAN PENGAWAS BMT MUAMALAT
MULIA KUDUS



3. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

Gambar 3.1

Struktur Organisasi KSPS BMT Muamalat Mulia Kudus



Untuk spesifikasi Jobdesk jabatan di KSPPS BMT Muamalat Muria Kudus :

a. Dewan Pengawas Syariah

Identitas jabatan DPS sesuai dengan identitas pengawas yang telah dilatih untuk menjalankan fungsi pengawasan syariah. Oleh karena itu, lembaga ini beroperasi sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh Majelis Ulama Indonesia, dalam hal ini Dewan Syariah Nasional.⁴

Tugas utama Dewan Pengawas Syariah:

- 1) Memastikan produk dan jasa KSPPS sesuai dengan syariah.
 - a) Meninjau dan menyetujui setiap spesifikasi penggalangan dana (funding) dan penyaluran dana (financing).
 - b) Mengkomunikasikan rekomendasi dan saran DSN untuk pengembangan produk dan layanan kolaboratif memerlukan penelitian dan informasi dari DSN.
 - c) Menjelaskan kepada Direksi KJKS.
- 2) Memastikan bahwa manajemen dan layanan sesuai dengan Syariah.
 - a. Menelaah dan menyetujui penata usahaan dan pengelolaan pelayanan KSPPS untuk kecukupan prinsip-prinsip Islam tentang transaksi dan etika.
 - b. Membantu manajemen dalam mengembangkan iman, syariat dan etika manajemen dan staf KSPPS.
 - c. Mengidentifikasi pelanggaran Syariah dalam operasi bisnis dan melaporkannya kepada manajemen KSPPS.
 - d. Melalui forum KSPPS, menyelenggarakan pelatihan anggota untuk mendidik dan meningkatkan kesadaran bersama tentang preferensi dan konsistensi anggota dalam kaitannya dengan Islam.
 - e. Pelaksanaan pelatihan anggota melalui forum KSPPS akan menumbuhkan dan meningkatkan kesadaran bersama di antara anggota untuk siap dan konsisten dalam pendekatan Islam.

⁴ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Muria Kudus, 11 April 2022.

- f. Mendukung terselenggaranya pendidikan anggota untuk meningkatkan Aqidah, Syariah dan akhlak anggota.⁵

b. Badan Pengawas dan Pengurus

Identitas jabatan eksekutif dan manajemen yang bertanggung jawab langsung untuk menyelenggarakan rapat anggota. Sedangkan Dewan Pengawas dan Dewan Pengurus mempunyai tugas pokok. “Memantau seluruh aspek organisasi dan operasional KSPPS agar benar-benar memahami kinerja KSPPS”.

Tanggung Jawab :

- 1) Mengembangkan dan mengusulkan kebijakan untuk disetujui oleh dewan anggota.
- 2) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan sehat BMT sesuai AD-ART (Anggaran dan Peraturan Asosiasi).
- 3) Mengikuti sosialisasi BMT Menyelenggarakan RAT BMT (Rapat Anggota Tahunan) untuk:
 - a) Diskusi laporan kemajuan bulanan dan diskusi status kesehatan BMT.
 - b) Membahas semua problem, terutama isu-isu strategis dan solusinya.
 - c) Menyiapkan dokumen untuk RAT.

Wewenang :

- 1) Penyelenggaraan Rapat Tahunan BMT untuk:
 - a) Mendengar, menerima atau menolak laporan pertanggungjawaban manajemen.
 - b) Membebaskan pengurus lama dan mengangkat pengurus baru setelah masa jabatannya berakhir.
 - c) Mendiskusikan rancangan anggaran BMT dan rencana kerja untuk tahun berikutnya
 - d) Mengusulkan pembagian keuntungan tahunan BMT pada rapat anggota.
- 2) Menilai dan memutuskan permohonan dana yang diajukan kepada BMT yang besarnya melebihi jumlah maksimum yang dapat diputuskan oleh pengurus.
- 3) Menyetujui laporan rutin dari manajer meliputi :
 - a) Laporan keuangan
 - b) Laporan pembiayaan baru
 - c) Laporan perkembangan pembiayaan

⁵ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, 11 April 2022.

- d) Laporan kredit bermasalah
- e) Laporan penggalangan dana⁶
- 4) Pemberian persetujuan atau penolakan mengenai:
 - a) Keanggotaan pendiri baru BMT
 - b) Kerjasama kredit dengan pihak ketiga
 - c) Mengusulkan produk atau jenis tabungan atau pembiayaan baru.
- 5) 5) Menunjuk orang yang bertanggung jawab dari manajemen yang akan menandatangani cek dengan manajer untuk. "Conter Signature" bersama pengelola.
- 6) Memilih penangung jawab di antara pengurus yang berhak menandatangani :
 - a) Rekapitulasi jurnal harian
 - b) Perencanaan kas
 - c) Dokumen-dokumen penting harian lainnya (dengan memberi paraf)

b. Pengurus

pengurus bertanggung jawab atas teller, administrasi, pembiayaan dan marketing Jadi langsung pantau kinerja bagian-bagian tersebut.

Tugas pokok dan tanggung jawab pengurus KSPPS BMT Muamalat Mulia:

- 1) Menjelaskan kebijakan umum KSPPS
- 2) Menyusun dan menyusun usulan anggaran KSPP dan rencana jangka pendek, rencana dan proyeksi jangka panjang (keuangan atau non keuangan) yang disampaikan kepada rapat anggota.
- 3) menyetujui pendanaan yang tidak melebihi batas kewenangan lembaga.
- 4) mengusulkan penambahan, pengangkatan dan promosi pegawai.
- 5) Mengelola dan memantau pengeluaran dan pendapatan harian, serta pencapaian keseluruhan dari tujuan yang ditetapkan.
- 6) Menandatangani dan menyetujui permohonan pendanaan sebagaimana diamanatkan oleh lembaga yang ada.
- 7) Meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dan mengoperasikan institusi.⁷

⁶ Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, 12 April 2022.

⁷Dokumentasi KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, 12 April 2022.

c. Teller

Unit kerja teller adalah bagian operasional yang berfungsi untuk merencanakan dan melaksanakan semua transaksi tunai.

Tugas utama bendahara:

- a. mengelola uang tunai fisik dan simpan uang tunai dengan aman
- b. Menyelesaikan laporan kas harian
- c. Menyediaan laporan arus kas pada akhir bulan untuk tujuan evaluasi
- d. Terima setoran dan penarikan tabungan

d. Administrasi dan Pembiayaan

Unit tersebut bertugas sebagai bagian pemasaran yang memiliki tugas mengelola pengelolaan data mitra usaha, melaksanakan proses pembiayaan mulai dari pelaksanaan hingga penghentian.

Tugas Pokok :

- 1) Mempersiapkan pengelolaan kinerja keuangan
- 2) Simpan semua catatan keuangan
 - a) Verifikasi kelengkapan manajemen yang disimpan.
 - b) Menyerahkan kontrak sponsorship dan dokumen pendukung lainnya sesuai urutan abjad.
 - c) Menyimpan dana sesuai dengan nomor rekening anggota keuangan.
 - d) mengeluarkan berkas pada saat dibutuhkan dengan bukti catatan pengeluaran dan memastikan berkas yang sudah selesai digunakan telah dikembalikan pada tempatnya.
- 2) Pengarsipan jaminan pembiayaan
 - a) memastikan verifikasi dan persetujuan jaminan oleh badan yang berwenang (komite sponsorship).
 - b) Berikan salinan asli kepada anggota dan masukkan buku catatan garansi sesuai dengan jenis garansi dan nomor seri.
 - c) Simpan salinan tanda terima dengan garansi asli di brankas.
 - d) Menerbitkan jaminan tertulis jika agen rekanan mengetahuinya.
 - e) Melakukan kontrol atas jaminan
- 3) Penerimaan angsuran dan pelunasan pembiayaan
 - a) Menerima pembayaran dan menuliskannya ke arsip.
 - b) Sejajarkan kartu TA dengan arsip anggaran.

- c) Meninjau atau menghitung ulang hutang anggota yang belum dibayar untuk dikembalikan kepada anggota.
 - d) Menerima simpanan dari pengepul atau pemasar.
 - e) Membantu melengkapi instruksi kolektor dan meninjau instruksi yang masuk terhadap jumlah tiket yang diterbitkan.
- 5) Menulis surat teguran dan peringatan kepada anggota yang telah dan akan jatuh tempo
- a) Buat dan kirim surat pengingat kepada anggota.
 - b) Memantau pesan dan komunikasi yang dikirim ke anggota Wewenang :
 - c) Memberikan nomor rekening kepada anggota
 - d) Back up data mitra keuangan dan arsip pendukung.
 - e) Mengeluarkan berita acara kemajuan pendanaan dengan persetujuan manajer.
 - f) Jangan membuat file atau arsip tersedia untuk pihak yang berkepentingan.

Sarana Pendukung :

- a. Registrasi pembiayaan atau akad (excel, IT)/jenis/bulan.
 - b. Mutasi pembiayaan (excel, IT)/hari.
 - c. Jaminan (buku, IT)
 - d. Arsip pembiayaan
 - e. Buku catatan pengeluaran arsip atau berkas.
 - f. Arsip pembiayaan
 - g. Buku catatan pengeluaran arsip atau berkas.
- e. Marketing**

Departemen pemasaran merencanakan, mengelola dan mengevaluasi tujuan penggalangan dana dan sponsorship dan memastikan ketepatan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan, termasuk penyesuaian keuangan yang belum terwujud.

Tugas Pokok :

- 1) Mencapai tujuan pemasaran, baik fundraising maupun sponsorship.
- 2) Melihat peluang dan potensi dalam upaya pengembangan pasar.

- 3) Memantau penetapan alokasi modal dan ketepatan putaran pendanaan⁸

B. Data Penelitian

1. Tingkat Kualitas Pengembangan Sumber Daya Insani dalam Pengembangan Karier Di Kjks BMT Muamalat Mulia Kudus

Kemajuan suatu masyarakat tidak lepas dari sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam perusahaan karena selalu berperan lebih aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan. Setiap perusahaan, baik di bidang jasa maupun industri, selalu berusaha mengelola sumber daya manusia secara profesional guna meningkatkan kinerja, oleh karena itu keberadaan karyawan dengan pendidikan dan pengalaman kerja yang tinggi merupakan salah satu kriteria yang diperlukan. menurut wawancara dengan Bapak Aulia Rahman SE.I selaku manager di Kjks BMT Muamalat Mulia Kudus mengatakan bahwa:

“Dalam pengembangan karir, faktor pendidikan itu sendiri berperan sebagai proses persyaratan formal untuk pengisian jabatan, yang menunjukkan bahwa pegawai tersebut memang layak mengisi jabatan yang lebih tinggi dengan dukungan pendidikan yang dicapai”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pendidikan formal merupakan penunjang atau penunjang dalam pengembangan karir seseorang. Artinya semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin menunjang karirnya. Jabatan ini juga membutuhkan spesifikasi standar tersendiri, berdasarkan wawancara dengan Bpk. Demikian disampaikan Aulia Rahman, SE.i selaku Manager di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus:

“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”.

Dalam wawancara tersebut dijelaskan bahwa tingkat pendidikan yang tinggi merupakan faktor penentu untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi saat mengisi suatu jabatan. Berdasarkan uraian data yang ada, tidak semua pegawai KSPPS BMT

⁸Aulia Rahman, SE. I, wawancara oleh penulis, 15 April 2022, wawancara 1, transkrip.

Muamalat Mulia berpendidikan tinggi. Berdasarkan wawancara dengan Bpk. Aulia Rahman, demikian disampaikan SE.I selaku pelaksana mengatakan “tingkatan pendidikan yang dimiliki para karyawan berbedabeda. 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 yang tamatan dari SMA dan lainnya masih menyelesaikan gelar sarjananya.”

Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa seluruh pegawai KSPPS BMT Muamalat memiliki pendidikan formal dari SMA hingga perguruan tinggi. Dengan demikian, dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa indeks kualifikasi pendidikan di KSPPS BMT Muamalat Mulia minimal sertifikat SLTA.

Kemudian untuk pengembangan karir orang-orang terpelajar berdasarkan data yang diperoleh dari Bapak Aulia Rahman selaku direktur 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 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.”

Hasil data di atas menjelaskan bahwa jika pegawai yang dilatih dianggap mampu menjadi seorang pemimpin, maka pegawai tersebut akan disesuaikan dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan jenjang karir selanjutnya, berpartisipasi atau ditempatkan pada posisi yang lowong.

Kemudian mengenai pengalaman kerja berdasarkan wawancara dengan Bpk. Aulia Rahman, SE.i selaku ketua KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus mengatakan bahwa kemudian untuk pengembangan karir orang-orang terpelajar berdasarkan data yang diperoleh dari Bpk. Demikian disampaikan Aulia Rahman selaku Ketua KJKS Muamalat Mulia

“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 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.”

Hasil data di atas menjelaskan bahwa pegawai terdidik, jika dianggap sebagai pemimpin, akan diuji sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan untuk memenuhi prosedur jabatan selanjutnya atau dari pegawai di bagian lowongan.

Setelah apa yang menyangkut pengalaman kerja, berdasarkan wawancara dengan Bapak Aulia. Demikian disampaikan Aulia Rahman, SE.i selaku Manager di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus

“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.”

Berdasarkan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa praktik profesional merupakan subjek evaluasi dalam proses pengembangan karir, dapat dipahami bahwa evaluasi dalam pengembangan karir itu sendiri dilakukan atas dasar perspektif pengalaman. Karena setengah dari semua komponen penilaian adalah pengalaman kerja. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Aulia Rahman SE.I selaku Kepala 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”.

Hasil wawancara menjelaskan bahwa dalam promosi indikator penentu untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi, itu tergantung pada seberapa besar dan berapa lama pengalaman. Jadi dapat disimpulkan bahwa memiliki banyak pengalaman kerja memudahkan seseorang untuk naik jabatan. Dari uraian

data tersebut, pegawai di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus memiliki pengalaman yang cukup, meskipun hanya sebagian.

Berdasarkan wawancara dengan Bpk. Aulia Rahman, ini disampaikan oleh SE.I:

“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. 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.”

Beliau menyatakan dalam wawancara bahwa:

Evaluasi karyawan yang berpengalaman didasarkan pada masa kerja, kualifikasi, keterampilan kerja dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Dengan kata lain, jika seseorang pernah bekerja di tempat yang berbeda dengan bidang keahlian yang berbeda, maka nilai pengalaman kerja juga harus berbeda dan pengalaman yang diperoleh akan lebih banyak. Promosi juga mudah tanpa banyak pertimbangan. Kemudian berupa pengalaman kerja berdasarkan data yang diperoleh dari Bpk. Hal ini dilaporkan oleh Aulia Rahman selaku manager di KSPPS BMT Muamalat Mulia

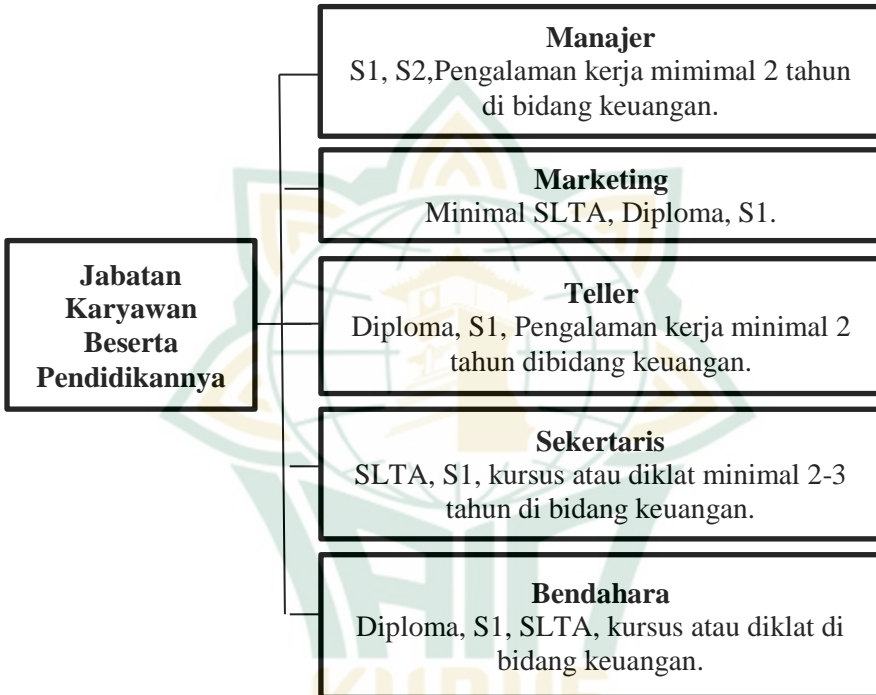
“Untuk penilaian pengalaman kerja, dari KSPPS BMT Muamalat Mulia melakukan penilaian dari segi lama waktu atau masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan dan jenis pekerjaan yang pernah dilakukan. Dibandingkan dengan pengembangan pendidikan pengembangan pengalaman kerja ini prosedurnya lebih simple, serta cuma beberapa komponen saja yang di butuhkan dan di pertimbangan 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.”⁹

⁹ Aulia Rahman, SE. I, wawancara oleh penulis, 20 April 2022, wawancara 1, transkrip.

Data di atas menjelaskan bahwa promosi karyawan berpengalaman menggunakan pedoman dasar yang umumnya diambil dari BMT dengan beberapa komponen untuk menilai apakah pegawai tersebut layak untuk dipromosikan.

2. Penerapan Program Pengembangan karyawan di KJJS BMT

Tabel 3.2



Berdasarkan data wawancara yang diperoleh dari narasumber yaitu Ibu Siti Zumaroch selaku Sekretaris 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.”¹⁰

Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa kenaikan pangkat di KSPPS BMT Muamalat Mulia mungkin belum sesuai dengan urutan jabatan yang ada. Namun, karyawan tersebut dapat jenjang karir lebih tinggi untuk melompati bagian dari posisi di atasnya, tergantung pada lowongan. Dalam proses pengukuhan posisinya di KSPPS BMT Muamalat Mulia, pegawai yang biasanya tidak diangkat atau dipromosikan harus menunggu keputusan pemerintah pusat. Seperti yang diungkapkan oleh Bpk. Aulia Rahman, SE.i

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

¹⁰ Siti Zumaroch, wawancara oleh penulis, 21 April 2022, wawancara 1, transkrip.

Berdasarkan wawancara tersebut dijelaskan bahwa kepala cabang atau direktur tidak dapat langsung memperkenalkan karyawannya, karena manajer hanya dapat mengusulkan tindak lanjut kepada manajemen pusat. Selain itu, program promosi di Kjks BMT Muamalat Mulia terbuka untuk semua divisi yang ada berdasarkan data wawancara yang diperoleh dari Bpk. Hal ini dilaporkan oleh Aulia Rahman selaku manager di KSPPS BMT Muamalat Mulia

"Promosi promosi terbuka untuk semua karyawan dan untuk semua divisi yang ada. Promosi ini tidak melihat dari asal latar belakang pendidikan dan pengalaman karyawan, serta posisi apa yang ditempati oleh karyawan, tetapi lebih tergantung pada prestasi kerja karyawan dan kebutuhan dari jabatan yang terjadi kekosongan".¹¹

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa KSPPS BMT Muamalat Mulia memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam hal pengembangan karir, hal ini menunjukkan bahwa BMT memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi pegawai. Mengenai persyaratan penunjang pengembangan karir berdasarkan data yang diperoleh dari Bapak Aulia Rahman selaku 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

¹¹ Aulia Rahman, SE. I, wawancara oleh penulis, 22 April 2022, wawancara 2, transkrip.

perusahaan. Pendidikan, Karyawan harus telah memiliki ijazah formal dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.”

Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa di KSPPS BMT Muamalat Mulia memiliki persyaratan standar khusus dalam mempromosikan pegawainya. Jika karyawan tidak memenuhi persyaratan ini, ia tidak dapat dipromosikan. Untuk pengembangan karir di KSPPS BMT Muamalat Mulia, aplikasi kemudian menggunakan program promosi dan kenaikan gaji. Seperti yang diungkapkan oleh Bpk. Aulia Rahman, se.i selaku manager di KSPPS BMT Muamalat Mulia

“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.”

Spesifikasi/jabatan yang dibutuhkan dalam memenuhi tugas dan kewajiban dari jabatan yang diperoleh atau diduduki. Berdasarkan data yang didapat dari Bpk. Siti Zumaroch sebagai Sekretaris BMT Muamalat Mulia yaitu:

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

Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa untuk memperoleh suatu jabatan pekerjaan perlu memenuhi persyaratan teknis jabatan tersebut selain memenuhi standar kualitas kerja dan standar prestasi kerja.¹²

“Untuk job description yang ada masing-masing jabatan di KSPPS BMT Muamalat Mulia berdasarkan data yang diperoleh. Untuk posisi pemasaran, pendidikan minimal SMA, diploma S1, pengalaman profesional minimal 2-3 tahun di bidang keuangan, pengetahuan profesional di bidang manajemen, sistem dokumen/pengarsipan, akuntansi, keterampilan komputer, keterampilan analitis, membaca dan

¹² Siti Zumaroch, wawancara oleh penulis, 22 April 2022, wawancara 3, transkrip.

menganalisis laporan keuangan bisnis , akuntansi administrasi, pendidikan minimal SMA, lulusan diploma, S1, kursus/pelatihan (akuntansi keuangan), pengalaman profesional minimal 2 tahun di bidang keuangan, pengetahuan praktis manajemen sistem dokumen atau arsip, akuntansi, kearsipan keterampilan, keterampilan komputer, membaca dan menganalisis laporan keuangan Pembiayaan administrasi, tingkat pendidikan minimal SMA, diploma, S1, kursus”.

Teller, pendidikan minimal S1, pengalaman di bidang keuangan minimal 2 tahun, pengetahuan praktis, pengetahuan peraturan tentang pengelolaan dan administrasi keuangan, informatika, perhitungan cepat, membaca laporan keuangan, memahami sifat uang palsu.

Bendahara, kualifikasi minimum SMA, diploma, S1, kursus/pelatihan (pelatihan bendahara dan pelatihan keuangan) Pengalaman profesional minimal 2 tahun di bidang keuangan, keuangan Pengetahuan praktis tentang peraturan manajemen keuangan, operasi, otomatisasi kantor, keterampilan komputer, membaca keuangan laporan, pengetahuan tentang uang palsu.

Sekretaris, pendidikan minimal SMA, diploma S1, kursus/pelatihan (pelatihan keuangan dan pelatihan kesekretariatan) pengalaman profesional minimal 2-3 tahun di bidang keuangan/bekerja sebagai sekretaris dalam suatu organisasi, pengetahuan praktis tentang regulasi keuangan, keterampilan dalam manajemen, administrasi, kantor, penggunaan komputer, membaca laporan keuangan.

Manajer, pendidikan minimal S1, S2, pengalaman profesional minimal 2 tahun di bidang administrasi dan keuangan, pengetahuan praktis manajemen keuangan/dana, manajemen sumber daya manusia, strategi perencanaan strategis, kemampuan mengawasi dan mengelola bawahan, meningkatkan moral bawahan, menganalisis masalah dan membuat keputusan, mengakses Internet secara luas, mengoperasikan komputer, membaca laporan keuangan, dll.

Berdasarkan uraian tugas di atas, maka nama-nama incumbent dan spesifikasinya berdasarkan informasi yang diterima 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.”¹³

Berdasarkan data wawancara yang disajikan di atas, tampaknya ada ketidaksesuaian antara deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan karyawan. Mungkin karena faktor KSPPS BMT Muamalat Mulia, jajaran baru sudah ditetapkan sehingga masih belum memiliki SDM yang memadai. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa pengembangan karir pegawai di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus secara umum, pendidikan dan pengalaman kerja tidak dapat dikategorikan sebagai faktor penentu kemajuan tanpa adanya unsur izin untuk berprestasi dari pegawai itu sendiri dan lowongan yang ada. .

Seperti yang dijelaskan oleh Bpk. Aulia Rahman, Se.i bahwa kenaikan pangkat tidak memperhitungkan pendidikan dan pengalaman pegawai atau jabatan yang dijabat pegawai tetapi tergantung pada kinerja pegawai dan kebutuhan jabatan yang terjadi pada lowongan tersebut.

Untuk itu, di KSPPS BMT Muamalat Mulia juga melakukan perhitungan kinerja pegawai yang dilakukan setahun sekali pada akhir tahun

¹³ Aulia Rahman, SE. I, wawancara oleh penulis, 23 April 2022, wawancara 3, transkrip.

C. Pembahasan

1. Analisis Tingkat Kualitas Pengembangan Sumber Daya Insani dalam pengembangan karier Di KJJS Bmt Muamalat Mulia Kudus

Menurut data yang dihimpun peneliti di bidang ini, banyak lembaga keuangan yang bergerak di industri jasa selalu berusaha mengelola sumber daya manusia secara profesional untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sumber daya yang dimiliki organisasi tidak akan memberikan hasil yang optimal jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berfungsi secara optimal.

Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia di era globalisasi saat ini, salah satu upaya yang harus dilakukan oleh setiap lembaga keuangan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, lembaga keuangan harus menerapkan strategi kompetitif untuk menjaga kualitas dan kinerja pegawainya tetap optimal guna memajukan organisasi. Dengan mengembangkan karir karyawan. Dari perspektif karir, itu adalah serangkaian posisi yang dipegang seseorang selama masa hidup mereka di industri atau organisasi.

Untuk mempersiapkan karir, diperlukan empat elemen kunci, yaitu posisi primer dan pendukung, model karir bertahap untuk posisi struktural, dan masa perpanjangan. Pengertian keempatnya dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. Posisi kunci dan posisi pendukung, di setiap organisasi atau perusahaan terdapat posisi kunci dan posisi pendukung. Jabatan kunci adalah jabatan dengan fungsi dan tugas pokok yang secara langsung mendukung tercapainya tujuan utama organisasi atau perusahaan. Misalnya, dalam suatu lembaga pendidikan, fungsi direktur dipahami sebagai suatu jabatan di departemen yang menyelenggarakan operasi dan pengajaran. dari orang-orang dengan pendidikan dan pengalaman yang relevan. Jabatan pendukung adalah jabatan yang fungsi dan tugasnya mendukung atau membantu tercapainya tujuan utama organisasi atau perusahaan.

Posisi pendukung di lembaga pendidikan atau perusahaan adalah departemen umum dan keuangan. Bagian ini tidak secara langsung merupakan departemen kota dan keuangan. Bagian-bagian ini tidak secara langsung mendukung pencapaian tujuan utama organisasi,

tetapi membantu untuk mencapai tujuan atau sasaran. Pencantuman personel pada bagian ini juga harus didasarkan pada pendidikan dan pengalaman yang memadai.¹⁴

- b. Model Jalur Karir Lulusan adalah model yang menunjukkan urutan hierarkis dan progresif dari posisi organisasi yang membentuk karir seseorang. Urutan posisi hierarkis dan lulusan adalah apa yang harus diikuti oleh karyawan atau anggota organisasi ketika mencari karier. Di sini, perhatian harus diberikan pada tingkat pendidikan dan pengalaman profesional setiap individu yang mengejar karir.
- c. Jabatan struktural, yang pada dasarnya adalah jabatan struktural, adalah jabatan karir yang dirancang untuk orang-orang yang berorientasi pada tingkat tertinggi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu para pemula atau pegawai baru harus terlebih dahulu melalui program orientasi dan mendapatkan pengalaman dalam jabatan staf yang berguna pada jabatan struktural, karena jabatan struktural sebenarnya membutuhkan kematangan psikologis di samping kematangan kepribadian dan kompetensi.
- d. Masa tenggang, jabatan atau masa jabatan seseorang dalam organisasi harus ditentukan secara definitif dan definitif karena memberikan dampak psikologis yang positif bagi pemegangnya. Dari rencana karir yang ada, saat melaksanakan program KSPPS, BMT Muamalat Mulia Kudus memutuskan untuk menambah jumlah pegawai berdasarkan faktor pendidikan dan pengalaman kerja.
 - 1) Adapun penunjang karier dari faktor pendidikan yaitu, Pendidikan pada umumnya bersifat universal, baik untuk tujuan pendidikan umum maupun untuk tujuan pendidikan kejuruan. Sering mengikuti alur tujuan pembelajaran secara umum, khususnya untuk meningkatkan keterampilan Anda. Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor dalam uraian tugas yang menjadi dasar kualifikasi seseorang yang dapat dipekerjakan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan kompeten. Peran pendidikan dalam pengisian

¹⁴ Aulia Rahman, SE. I, wawancara oleh penulis, 25 April 2022, wawancara 3, transkrip.

jabatan itu sendiri tidak hanya menunjang, tetapi juga menjadi ukuran bahwa seseorang sangat layak untuk mengisi jabatan tersebut. Standar akademik tergantung pada kemajuan posisi yang akan dipromosikan.

Dalam jabatan yang dijabat di KSPPS Muamat Mulia tidak monoton atau tidak boleh dipromosikan sesuai urutan jabatan, semua tergantung lowongan. Jika ada lowongan, lihat dulu deskripsi pekerjaan dari posisi tersebut dan lihat tugas dan tanggung jawabnya, apa yang perlu dilakukan dan keterampilan apa yang harus dibutuhkan dari posisi tersebut.

Untuk mengembangkan karir terdidik di KSPPS BMT Muamalat Mulia, dilakukan program tes bakat atau tes keterampilan dalam evaluasinya. Karyawan yang dianggap mampu atau memenuhi persyaratan untuk menjadi manajer berhak mengikuti tes bakat yang diadakan oleh BMT.

Uji kelayakan yang dilakukan oleh lembaga tersebut tidak hanya untuk bagian tertentu saja tetapi berdasarkan urutan pangkat dan juga sebaran lowongan yang ada. Dari sini dapat disimpulkan bahwa jika seorang pegawai melakukan kesalahan karena dapat menjadi pemimpin atau menduduki jabatan yang lebih tinggi, maka pegawai tersebut akan diuji sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan untuk memenuhi promosi ke jabatan lain atau dari departemen lowongan yang ada

2) Pengalaman kerja

Dalam perkembangan karir, dapat dikatakan bahwa peran pengalaman kerja merupakan komponen yang harus ada dalam setiap promosi jabatan apapun, karena pengalaman kerja itu sendiri dianggap sebagai kombinasi dari kemampuan, pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja. Dalam keterangannya dapat dikatakan bahwa apa yang dikatakan Malayu Hasibuan bahwa wawancara kerja harus menjadi pertimbangan utama dalam proses seleksi karena orang yang berpengalaman adalah calon karyawan yang siap digunakan. Klaim ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Malayu Hasibuan, secara

khusus pedoman yang digunakan sebagai dasar promosi pegawai adalah pengalaman (senioritas), keterampilan dan kombinasi antara pendatang dan keterampilan.

Pendekatan ini bertujuan untuk mencoba menemukan karakteristik pekerjaan, untuk menentukan karakteristik pekerja yang dapat melakukannya secara efektif dan efisien. Pengungkapan mencakup volume dan beban kerja, tingkat peran dan kepentingan (kontribusi) terhadap tujuan bisnis organisasi, tingkat dan jenis kesulitan pelaksanaan, jenis dan kualitas keterampilan atau keahlian yang dibutuhkan oleh calon karyawan dan hubungannya dengan pekerjaan atau jabatan lain. Karena dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, pengalaman kerja mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan pegawai saat bekerja di lembaga keuangan.

Klaim ini juga didukung oleh penelitian penulis, yang mengklaim bahwa semakin lama tenaga kerja bekerja, semakin banyak pengalaman yang mereka miliki. Di sisi lain, semakin pendek jam kerja, semakin sedikit

mendapatkan pengalaman. Pengalaman kerja memberikan banyak pengetahuan profesional dan keterampilan kerja. Di sisi lain, pengalaman kerja yang terbatas

Setiap promosi berdasarkan pengalaman kerja saja dianggap sebagai kombinasi dari kemampuan, pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja. Dalam keterangannya dapat dikatakan bahwa apa yang dikatakan Malayu Hasibuan bahwa wawancara kerja harus menjadi pertimbangan utama dalam proses seleksi karena orang yang berpengalaman adalah calon karyawan yang siap digunakan. Klaim ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Malayu Hasibuan, secara khusus pedoman yang digunakan sebagai dasar promosi pegawai adalah pengalaman (senioritas), keterampilan dan kombinasi antara pendatang dan keterampilan.

Pendekatan ini bertujuan untuk mencoba menemukan karakteristik pekerjaan, untuk

menentukan karakteristik pekerja yang dapat melakukannya secara efektif dan efisien. Informasi yang diungkapkan meliputi volume dan beban kerja, tingkat peran dan pentingnya (kontribusi) terhadap pencapaian tujuan bisnis organisasi, tingkat dan jenis kesulitan pelaksanaan, jenis dan kualitas keterampilan atau keahlian yang dibutuhkan oleh calon karyawan dan hubungannya dengan pekerjaan lain atau posisi. Karena dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, pengalaman kerja mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan pegawai saat bekerja di lembaga keuangan.

Klaim ini juga didukung oleh penelitian penulis, yang mengklaim bahwa semakin lama tenaga kerja bekerja, semakin banyak pengalaman yang mereka miliki. Sebaliknya, semakin pendek jam kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman kerja memberikan banyak pengetahuan profesional dan keterampilan kerja. Di sisi lain, pengalaman kerja yang terbatas

2. Analisis Penerapan Program Pengembangan karyawan di KJJS BMT Muamalat Mulia Kudus

Pengembangan karir merupakan strategi bisnis utama dalam menghadapi persaingan yang ada, selain pengembangan karir juga mempengaruhi kemajuan organisasi. Karena di zaman modern sekarang ini, organisasi lebih mengandalkan karyawan yang terampil.

Untuk kemajuan KSPPS BMT Muamalat Mulia dalam pengelolaan sumber daya manusia maka dilaksanakan program pengembangan karir, artinya KSPPS BMT Muamalat Mulia memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan potensinya.

Karyawan juga akan merasa lebih diperhatikan dan dihargai kinerjanya, sehingga 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 jenjang karir karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi dari perusahaan itu sendiri, namun pada umumnya perusahaan dan institusi sering melakukan pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi. Memahami ketiga hal tersebut adalah:

- a. Pendidikan dan pelatihan atau pengembangan formal, artinya pegawai yang ditunjuk oleh perusahaan untuk menjalani pendidikan atau pelatihan, baik yang diberikan oleh perusahaan maupun yang diberikan oleh perusahaan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.
- b. Mutasi, yaitu perubahan jabatan yang merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan sebagai hasil evaluasi pegawai terhadap kinerja pekerjaan yang diberikan.
- c. Promosi, khususnya kepercayaan dan pengakuan atas kemampuan dan keterampilan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dengan status sosial, otoritas, tanggung jawab, dan pendapatan yang lebih tinggi.

Di antara bentuk program pengembangan profesi yang ada, BMT Muamalat Mulia memilih promosi dan kenaikan gaji saat melaksanakan program KSPPS. Selain promosi, manajemen juga memutuskan pendidikan dalam bentuk pelatihan dan peningkatan kualifikasi karyawan. Program pengembangan karir termasuk program promosi.

Dalam perkembangannya di KSPPS BMT Muamalat Mulia Kudus, urutan jenjang jabatan yang ada tidak boleh berurutan. Namun seorang pegawai dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi bahkan dengan mengabaikan urutan bagian jabatan di atasnya sesuai dengan lowongan jabatan yang ada. Ketika ada lowongan, Pertama, lihat deskripsi pekerjaan dari posisi tersebut dan tentukan tugas dan tanggung jawab apa yang perlu dilakukan dan keterampilan apa yang harus Anda miliki dari posisi tersebut. Dalam proses pengukuhan posisinya sendiri, pegawai tersebut biasanya tidak dipromosikan secara langsung atau langsung, ia harus menunggu keputusan dari pihak pusat. Promosi akan terjadi jika manajemen pusat mengirimkan surat edaran tentang promosi kepada manajer cabang.

Selain itu, setiap kepala departemen akan memilih salah satu karyawannya untuk ditempatkan untuk promosi, sebelum melanjutkan ke promosi, kepala departemen terlebih dahulu akan memberi tahu karyawan tersebut jika tindakannya siap untuk promosi. Jika karyawan tersebut bersedia untuk direkomendasikan untuk promosi, Pemimpin Cabang akan memberikan rincian karyawan yang direkomendasikan.

Pada proses selanjutnya, karyawan yang akan ditawarkan promosi akan diikutsertakan dalam proses seleksi.

Selama proses seleksi, karyawan melakukan tes atau ujian, kegiatan dan pelatihan yang ditentukan oleh manajemen. Kemudian dilakukan proses identifikasi untuk menentukan karyawan mana yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi tersebut. Untuk karyawan yang pada saat berpartisipasi dalam seleksi dianggap mampu atau memenuhi kriteria yang diperlukan dalam lowongan, karyawan dapat dipromosikan untuk mengisi lowongan. Program promosi KSPPS BMT Mulia Mulia terbuka untuk semua departemen yang ada, sehingga KSPPS BMT Muamalat Mulia memberikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan dalam pengembangan karir untuk mewujudkan potensi maksimalnya. Proses kenaikan gaji masing-masing karyawan bervariasi tergantung pada posisinya saat ini. Juga memperhatikan waktu layanan karyawan dan kinerja karyawan. Gaji bervariasi di antara karyawan, bahkan jika karyawan

mereka menempati divisi atau divisi yang sama. Yang menentukan gaji seorang pegawai tergantung dari pegawai itu sendiri, jika pegawai tersebut memiliki prestasi kerja maka gaji yang diterimanya juga tinggi. Sehingga karyawan yang sudah lama bekerja di KSPPS BMT Muamalat Mulia dan karyawan tersebut memiliki kinerja atau kinerja yang sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, sehingga karyawan memiliki peluang yang besar untuk meningkatkan gajinya.

Dari hasil wawancara peneliti dengan Bapak. Aulia Rahman, SE. Saya sebagai manajer, pada dasarnya jika karyawan ingin mendapatkan hasil dari program pengembangan karir. Karyawan harus memperhatikan persyaratan yang ada di perusahaan, persyaratan tersebut antara lain:

- a. Karyawan harus jujur, menepati janjinya dengan bertindak tanpa salah merepresentasikan posisinya untuk keuntungan pribadi.
- b. Disiplin, pemenuhan tugas dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun umum.
- c. Mampu bekerja secara harmonis dengan rekan kerja baik secara horizontal maupun vertikal dalam mencapai program kelembagaan organisasi.
- d. Pekerjaan yang dapat diperhitungkan, kualitas dan kuantitas bekerja secara efisien dan efektif pada saat yang bersamaan.
- e. Keterampilan, kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas dalam posisi yang baik.

- f. Komunikatif, mampu berkomunikasi secara efektif dan baik dalam menerima atau menerima informasi dari atasan dan bawahan.
- g. Loyalitas dalam membela lembaga dari tindakan yang merugikan lembaga.
- h. Manajemen, mampu menumbuhkan dan memotivasi diri untuk bekerja sama dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.
- i. Pendidikan, karyawan harus sudah memiliki diploma formal dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi posisi. Spesifikasi pekerjaan atau posisi yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban posisi yang diperoleh atau ditempati. Berdasarkan data yang diperoleh dari Mr. Aulia Rahman, SE.i sebagai manajer BMT Muamalat Mulia, yaitu:
 - 1) Pendidikan Pertama
 - 2) Tingkat intelijen minimum yang dibutuhkan
 - 3) pengalaman yang dibutuhkan
 - 4) pengetahuan dan keterampilan
 - 5) Persyaratan Fisik
 - 6) Status Pernikahan
 - 7) jenis kelamin
 - 8) usia
 - 9) Kewarganegaraan.¹⁵

Dalam pengisian suatu jabatan, selain harus memenuhi standar kualitas kerja dan ukuran dasar dalam pelaksanaan pekerjaan, juga harus ada spesifikasi pekerjaan yang harus dipenuhi. Untuk job description masing-masing jabatan di KSPPS BMT Muamalat Mulia berdasarkan data yang diperoleh yaitu:

- a. Posisi pemasaran, pendidikan minimal SMA, diploma, pengalaman minimal di bidang keuangan lebih dari 1 tahun, pengetahuan tentang pekerjaan manajerial, dokumentasi/sistem file, akuntansi, keterampilan komputer, analisis bisnis, membaca dan menganalisis laporan keuangan.
- b. Teller, Pendidikan minimal S1, Pengalaman minimal 2 tahun di bidang keuangan, Pengetahuan kerja Pengetahuan tentang aturan pengelolaan keuangan, administrasi,

¹⁵ Aulia Rahman, SE. I, wawancara oleh penulis, 30 April 2022, wawancara 3, transkrip.

- keterampilan komputer, perhitungan cepat, membaca laporan keuangan, identifikasi tanda-tanda uang palsu.
- c. kasir, pendidikan minimal S1, diploma, kursus/pelatihan (bendahara dan pelatihan keuangan dan pendidikan) Pengalaman minimal 2 tahun di bidang keuangan, pengetahuan tentang regulasi manajemen keuangan, administrasi, pekerjaan kantor, pengetahuan PC, membaca laporan keuangan, mengenali sifat-sifat uang palsu
 - d. Sekretaris, Pendidikan minimal SLTA, diploma, S1, kursus/pelatihan (pelatihan keuangan dan pelatihan kesekretariatan) Pengalaman minimal 2-3 tahun di bidang keuangan/sekretaris di suatu instansi, pengetahuan tentang aturan pengelolaan keuangan, administrasi, perkantoran, komputer, membaca jendela akuntansi.
 - e. Manajer, pendidikan minimal S1, S2, pengalaman profesional minimal 2 tahun di bidang administrasi dan keuangan, pengetahuan praktis manajemen keuangan/dana, manajemen sumber daya manusia, strategi perencanaan strategis, pengawasan dan pengelolaan bawahan, peningkatan bawahan, analisis masalah dan pengambilan keputusan, akses ke jaringan besar, menggunakan komputer, membaca laporan keuangan.

Berdasarkan uraian tugas di atas, berikut adalah nama-nama pegawai dan spesifikasinya berdasarkan data lapangan.¹⁶

¹⁶ Aulia Rahman, SE. I, wawancara oleh penulis, 12 Mei 2022, wawancara 3, transkrip.