

**POLA REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MEMENUHI KOMPETENSI SYARIAH DI BMT SURYA
MANDIRI MLARAK PONOROGO**

SKRIPSI



Oleh:

ARUM TIARA PUTRI

NIM. 210717021

Pembimbing:

UNUN ROUDLOTUL JANAHAH, M.Ag

NIP. 197507162005012004

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2021

ABSTRAK

Putri, Arum Tiara. Pola Rekrutmen Sumber Daya Manusia dalam Memenuhi Kompetensi Syariah di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo. *Skripsi*. 2021. Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Unun Roudlotul Janah, M.Ag.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Kompetensi Syariah.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh lembaga keuangan syariah BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo yang merupakan lembaga keuangan syariah yang bertugas menghimpun dan menyalurkan dana. Dalam hal ini BMT melakukan perekrutan tenaga kerja dengan melalui dua metode yaitu *eksternal* dan *internal*. BMT juga melakukan serangkaian metode perekrutan mulai dari tahap penerimaan lamaran kerja, seleksi hingga penempatan kerja. Prinsip SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak dalam bekerja memiliki empat cirri yaitu (1) *shiddiq* (benar dan jujur), (2) *amanah* (dapat dipercaya), (3) *tabligh* (Mengembangkan lingkungan dan bawahan menuju kebaikan), (4) *fathonah* (kompeten dan professional). Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana analisis rekrutmen SDM, pengembangan karyawan dan perencanaan karir SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif yaitu dengan penelitian lapangan (*field research*). Untuk data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Setelah itu diperoleh kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan analisis deskriptif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme rekrutmen karyawan yang dilakukan BMT Surya Mandiri belum seluruhnya sesuai dengan teori karena masih terdapat tahapan seleksi yang belum diterapkan. Untuk pengembangan SDM di BMT juga masih belum dilakukan semestinya karena BMT saat ini hanya memberikan pelatihan dibidang informal sedangkan kegiatan formal ditiadakan. Dan untuk perencanaan karir SDM di BMT sudah sesuai dengan teori yaitu dengan melakukan promosi, rotasi atau mutasi, dan juga demosi. Hal ini dilakukan untuk melihat prestasi keahlian yang dimiliki karyawan apakah layak untuk diangkat jabatannya atau malah di turunkan jabatan.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO.	NAMA	NIM	JURUSAN	JUDUL
1	Arum Tiara Putri	210717046	Ekonomi Syariah	Pola Rekrutmen Sumber Daya Manusia dalam Memenuhi Kompetensi Syariah di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 12 Oktober 2021

Mengetahui,

Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



Dr. Lubur Prasetyo, S. Ag., M.E.I

NIP. 197801122006041002

Menyetujui,

Dosen Pembimbing

Unun Roudlotul Janah, M. Ag

NIP. 197507162005012004



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM (IAIN) PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya, Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : Pola Rekrutmen Sumber Daya Manusia Dalam Memenuhi
Kompetensi Syariah di BMT Surya Mandiri Mlarak
Ponorogo

Nama : Arum Tiara Putri
NIM : 210717021
Jurusan : Ekonomi Syariah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

Dewan Penguji

Ketua Sidang

Dr. Hj. Ely Masykuroh, S.E, M.SI.
NIP.197202111999032003

:
(.....)

Penguji I

Dr. Amin Wahyudi, S.Ag. M.E.I.
NIP. 197502072009011007

:
(.....)

Penguji II

Unun Roudlotul Janah, M.Ag.
NIP. 197507162005012004

:
(.....)

Ponorogo, 27 Oktober 2021

Mengesahkan,

Dekan FEBI IAIN Ponorogo



Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.
NIP. 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bersangkutan di bawah ini:

Nama : Arum Tiara Putri

NIM : 210717021

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Syariah

Judul Skripsi/Tesis : POLA REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM MEMENUHI KOMPETENSI SYARIAH DI
BMT SURYA MANDIRI MLARAK PONOROGO

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di ethesis.iainponorogo.ac.id. adapun isi dari keseluruhan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 18 November 2021

Penulis



Arum Tiara Putri

NIM. 210717021

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arum Tiara Putri

NIM : 210717021

Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul

POLA REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEMENUHI
KOMPETENSI SYARIAH DI BMT SURYA MANDIRI MLARAK PONOROGO

Secara keseluruhan adalah hasil karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang
dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 12 Oktober 2021

Pembuat Pernyataan


Arum Tiara Putri

DAFTAR ISI

COVER	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II: KAJIAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA.....	12
A. Deskripsi Teori.....	12
1. Teori Rekrutmen SDM.....	12
2. Teori Pengembangan SDM	28
3. Teori Perencanaan Karir Karyawan	33
B. Kajian Pustaka	49
BAB III : METODE PENELITIAN.....	54
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	54

B. Lokasi/Tempat Penelitian	54
C. Data dan Sumber Data	55
D. Teknik Pengumpulan Data	55
E. Teknik Pengecekan Keabsahan Data	56
F. Teknik Pengolahan Data	57
G. Teknik Analisis Data	58
BAB IV : DATA DAN ANALISA	60
A. Data Umum	60
1. Sejarah Berdiri BMT Surya Mandiri	60
2. Visi BMT Surya Mandiri.....	63
3. Misi BMT Surya Mandiri	63
4. Struktur Organisasi BMT Surya Mandiri	63
5. Job Deskripsi BMT Surya Mandiri	64
6. Produk BMT Surya Mandiri Mlarak	69
B. Data Khusus.....	70
1. Mekanisme Rekrutmen SDM di BMT Surya Mandiri	70
2. Pengembangan SDM di BMT Surya Mandiri	77
3. Perencanaan Karir SDM di BMT Surya Mandiri.....	79
C. Analisis Data.....	80
1. Analisis Rekrutmen SDM di BMT Surya Mandiri.....	80
2. Analisis Pengembangan SDM di BMT Surya Mandiri	84
3. Analisis Perencanaan Karir SDM di BMT Surya Mandiri.....	84

BAB V: PENUTUP	87
A. Kesimpulan.....	87
B. Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	89



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan nasional. Oleh karena itu maka kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan supaya mencapai tujuan yang diharapkan. Pengelola sumber daya manusia yang tidak efektif dan efisien akan menghambat tujuan perusahaan. Dimana sumber daya manusia merupakan fungsi yang sangat penting dalam mengelola suatu perusahaan atau organisasi. Manajemen yang baik akan membantu perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang baik kinerjanya dan sesuai keinginan perusahaan. Kini persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin ketat, dimana lapangan kerja yang tersedia semakin sedikit dan proses perekrutan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan semakin ketat sehingga kesempatan orang untuk memperoleh pekerjaan semakin sulit. Dan proses rekrutmen tersebut sangatlah kompleks, memakan waktu yang lama, biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat.

Pada era modernisasi saat ini, setiap perusahaan dalam bidang jasa maupun dagang untuk menjalankan kegiatan usahanya pada dasarnya juga mempunyai tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang diperoleh semakin meningkat. Hal utama yang menentukan pencapaian keberhasilan selain

penjualan adalah proses rekrutmen tenaga kerja, karena tenaga kerja merupakan sumber daya yang paling penting dalam perusahaan. Tenaga kerja yang baik dan memenuhi standar kualifikasi, hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang baik pula. Sumber daya manusia merupakan salah satu kekayaan utama dari setiap perusahaan. Peran manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh, menempatkan, dan mempertahankan manusia yang berkualitas pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil.

Kualitas sumber daya manusia sebuah organisasi pada awalnya ditentukan oleh kualitas calon pekerja atau pelamar. Diawali dari rekrutmen, yang merupakan sebuah proses untuk menemukan dan menarik para pelamar yang berkemampuan untuk bekerja pada sebuah organisasi. Proses ini dimulai ketika organisasi mencari para calon pekerja baru, dari berbagai sumber dan beragam cara, dan berakhir pada saat lamaran kerja diserahkan.¹ Artinya, secara konseptual dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling

¹Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2010), 106.

memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.²

Islam menganjurkan kepada umatnya untuk memilih calon karyawan berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki. Karyawan yang baik adalah individu muslim yang memiliki kemampuan dengan motivasi yang tinggi. Dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia (karyawan) adalah merealisasikan dua sifat yang mendasar yaitu kuat dan dapat dipercaya (amanah).

Rekrutmen dilakukan karena tersedianya lowongan kerja yang cukup besar pada berbagai unit kerja dalam organisasi, antara lain karena adanya organisasi yang baru didirikan, adanya perluasan usaha dengan diversifikasi, adanya pekerja yang berhenti, mengundurkan diri, pensiun, dan alasan lainnya. Apapun alasannya sehingga terdapat pekerjaan yang lowong didalam organisasi. Yang pasti, lowongan itu harus segera diisi dengan pejabat yang sesuai dan cocok agar jangan sampai terjadi kevakuman dan perlambatan proses operasional pelaksanaan tugas. Untuk mengisi lowongan kerja dengan segera mungkin haruslah dilakukan kegiatan rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.³ Maksud rekrutmen adalah

²Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 102.

³Sihotang.A, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama* (Jakarta: PT PradnyaParamitha, 2007) 27.

untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

Rekrutmen dapat di definisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan keahlian dan pengetahuan yang di perlukan guna menutupi kekurangan yang di identifikasi dalam perencanaan tenaga kerja. Dengan kata lain rekrutmen merupakan proses mencari karyawan yang memiliki pekerjaan yang sesuai dengan spesifikasi dan standart kopetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Aktivitas rekrutmen berawal dari saat calon mulai dicari dan berakhir saat lamaran mereka diserahkan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.⁴

BMT Surya Mandiri merupakan lembaga keuangan mikro yang berdasarkan prinsip syariah yang bertujuan untuk membantu masyarakat kecil dan menengah, BMT "Surya Mandiri" merupakan lembaga keuangan yang berpayung hukum Undang-Undang Koperasi sebagaimana yang tercantum dalam keputusan Menteri Negara Koperasi Usaha Kecil dan Menengah RI No./518/128/bh 405.481 2005. BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan syariah terdiri dari 2 istilah yakni *baitul maal* dan *baitul tamwil*.

⁴Meldona, Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja* (Malang: UIN Maliki Press, 2012), 112.

Baitul maal lebih mengarah pada usaha pengumpulan dan penyaluran dana non profit (ZIS). *Baitul tamwil* mengarah pada usaha menghimpun dana dan mendistribusikan kembali kepada anggota dengan imbalan bagi hasil atau *mark-up/margin* (sesuai syariah). Prinsip dan mekanismenya hampir sama dengan perbankan syariah hanya skala produk dan jumlah pembiayaan terbatas. Latar belakang lahirnya BMT karena ada kemiskinan pasif, perbankan belum bisa akses ke masyarakat miskin, sehingga masyarakat miskin mendapatkan sumber dana mahal, lembaga/badan usaha yang ada belum sesuai dengan syariah, pemberdayaan masyarakat muslim melalui lembaga masjid, pembinaan pengembangan usaha masyarakat.

Melihat penelitian yang dilakukan di BMT Surya Mandiri yaitu adanya (*turn over*) atau perputaran jumlah karyawan yang masuk maupun keluar dengan berbagai macam keterangan sehingga BMT Surya Mandiri Mlarak perlu melakukan perekrutan segera untuk mengisi jabatan pekerjaan yang kosong. Sebagian karyawan yang keluar biasanya karena adanya masa kontrak kerja yang sudah habis, adanya karyawan yang pensiun dan lain sebagainya. Kegiatan rekrutmen yang dilakukan yaitu tiap satu tahun sekali dengan syarat terdapat karyawan yang berhenti atau keluar (*resign*) dan perlu memaksukkan karyawan baru yaitu dengan diadakannya kegiatan proses rekrutmen karyawan.

Melihat dari adanya perputaran (*Turn Over*) karyawan baik yang masuk maupun keluar, BMT Surya Mandiri Mlarak melakukan sistem rekrutmen

dimana untuk melaksanakan tujuan mencari atau merekrut karyawan yang dibutuhkan berkualitas sesuai dengan kualifikasi yang disyaratkan setiap calon karyawan. Akan tetapi belum semuanya merekrut calon karyawan yang sesuai dengan kriteria, terbukti bahwa karyawan yang ada di BMT Surya Mandiri Mlarak kurang maksimal. Hal ini bisa dilihat dari kebiasaan kehadiran karyawan yang tidak sesuai dengan jam kerja yakni BMT Surya Mandiri beroperasi mulai pukul 08.00, akan tetapi karyawan datang tidak tepat waktu. Sehingga peneliti menjumpai nasabah yang harus menunggu. Kasus ini akan mempengaruhi kepuasan pihak nasabah dari segi pelayanan. Meskipun dalam sebuah kantor telah ditetapkan *finger print* yaitu sidik jari atau absen bagi karyawan.

Menurut Tjiptono, kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain ada “dua faktor utama mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expected service* dan *perceived service* atau kualitas jasa yang diharapkan dan kualitas jasa yang diterima atau dirasakan.

Apabila jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima atau dirasakan melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa yang dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang buruk. Kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukan berdasarkan sudut

pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan. Pelangganlah yang menentukan berkualitas atau tidaknya suatu pelayanan jasa. Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

Sumber Daya Manusia di BMT Surya Mandiri mayoritas diisi oleh karyawan yang lulusan dari sarjana umum atau bukan syariah, BMT Surya Mandiri sebenarnya membuka peluang kerja bagi lulusan sarjana syariah untuk bisa masuk di lembaga BMT Surya Mandiri Mlarak, tetapi pada kenyataannya banyak sarjana syariah yang enggan masuk di BMT dengan berbagai alasan. BMT Surya Mandiri tidak menutup diri bagi siapapun yang ingin masuk ke dalam lembaga. Namun disisi lain *Soft Skill* menjadi sebuah acuan atau tujuan utama penilaian yang penting untuk para karyawan. Tenaga kerja di BMT Surya Mandiri terdapat 10 karyawan yang berlatar belakang dari lulusan sarjana umum mulai S1, D3 dan juga SLTA.⁵

BMT Surya Mandiri Mlarak merupakan salah satu lembaga keuangan syariah yang dimana bertugas melakukan penghimpunan dana dan penyaluran dana komersil berupa modal, simpanan dan lain-lain yang disalurkan pada usaha-usaha komersil. Sehingga dana-dana tersebut menjadi produktif dan bernilai tambah. Untuk melaksanakan semua itu BMT Surya Mandiri Mlarak membutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkompeten pada bidangnya untuk mencapai tujuannya. BMT Surya Mandiri merupakan lembaga keuangan syariah

⁵ Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 13 Januari 2021.

seperti halnya lembaga-lembaga keuangan syariah pada umumnya yang merekrut Sumber Daya Insani untuk menjadi anggota dalam keluarganya. Sumber Daya Manusia di BMT Surya Mandiri mengalami hal yang sama yaitu banyaknya pegawai BMT Surya Mandiri yang bukan lulusan dari Sarjana studi ekonomi syariah ataupun perbankan syariah yang mayoritas mengisi di dalam lembaga tersebut. Bahkan dari lulusan sekolah menengah atas (SMA) direkrut sebagai karyawan di BMT Surya Mandiri.⁶ Mayoritas karyawan yang bekerja di BMT Surya Mandiri Mlarak yaitu dari latar pendidikan S1, D3, dan ada yang SLTA. Menurut pemilik lembaga yakni bahwa ijazah bukan segalanya namun yang dibutuhkan saat ini yaitu kompetensi dan kecakapan dalam mengelola keuangan yang ada di lembaga BMT Surya Mandiri. Namun dalam tahap rekrutmen ini juga melewati banyak tahapan hingga bisa dikatakan lolos diterima menjadi karyawan di BMT Surya Mandiri. Upaya yang diterapkan di BMT Surya Mandiri dalam proses penyeleksian karyawan yaitu dengan dilakukan proses training selama empat bulan untuk dilihat perkembangannya dalam mengelola lembaga, jika kinerja atau hasil karyawan yang diberikan mumpuni maka karyawan bisa dikatakan lolos dan diperpanjang hingga satu tahun bekerja dan seterusnya.⁷

Untuk mendapatkan sumber daya yang berkompeten dalam mengelola sebuah lembaga keuangan ini, maka setiap satu bulan sekali para karyawan disurvei dan juga dilakukan proses training kembali supaya kinerja karyawan semakin

⁶ Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 13 Januari 2021.

⁷ Ibid.,

meningkat dan ada perubahan yang membawa lembaga BMT Surya Mandiri menjadi maju dan unggul bersaing dengan lembaga keuangan lainnya.⁸

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, penulis terdorong untuk mengkaji atau menulis tugas akhir dengan judul “ Pola Rekrutmen SDM dalam memenuhi Kompetensi Syariah di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo”.

B. Rumusan Masalah

Dari pemaparan uraian diatas, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana mekanisme rekrutmen SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo?
2. Bagaimana pengembangan SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo?
3. Bagaimana perencanaan karir SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo?

C. Tujuan Masalah

Setelah menentukan rumusan masalah, maka tujuan dan kegunaan terhadap masalah tersebut diatas adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui mekanisme rekrutmen SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo?
2. Untuk mengetahui pengembangan SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo?
3. Untuk mengetahui perencanaan karir SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo?

⁸ Ibid.,

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini nanti dapat memberikan kontribusi secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu, khususnya ilmu yang berkaitan dengan rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM). Dan juga penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam menyelesaikan problematika terkait dengan model dan kompetensi syariah Sumber Daya Manusia (SDM) demi terwujudnya kemajuan pada lembaga keuangan syariah BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan mengenai pengambilan tentang kebijakan manajemen SDM khususnya dalam hal rekrutmen tenaga kerja ditempat penelitian. Serta dapat membangun relasi dan melihat peluang akan informasi kesempatan kerja ditempat tersebut.

E. Sistematika Pembahasan

Dalam rangka supaya pembahasan skripsi ini dapat tersusun secara sistematis, sehingga penjabaran yang ada dapat dipahami dengan baik, maka penyusun membagi pembahasan menjadi lima bab, dan masing-masing bab terbagi ke beberapa sub bab diantaranya:

Bab I Pendahuluan. Berisi tentang hal-hal yang berkaitan dengan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Tentang Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini diuraikan kajian teoritis dan kajian pustaka mengenai teori-teori yang menjadi landasan dalam kerangka pemikiran sumber daya manusia, rekrutmen karyawan, pengembangan SDM dan perencanaan karir SDM. Bab ini membahas tentang Pola Rekrutmen SDM dalam memenuhi Kompetensi Syariah.

Bab III Metode Penelitian. Terdiri dari jenis dan pendekatan penelitian, lokasi atau tempat penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengecekan keabsahan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisis data.

Bab IV Paparan Data dan Analisis Data. Berisi tentang paparan data mengenai profil BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo, pola atau metode rekrutmen karyawan, pengembangan sumber daya manusia dan perencanaan karir sumber daya manusia. Dan analisis data mengenai Pola Rekrutmen SDM dalam memenuhi Kompetensi Syariah.

Bab V Penutup. Bab ini merupakan akhir dari penulisan laporan penelitian yang merupakan jawaban dari rumusan masalah berupa kesimpulan dan dilanjutkan dengan saran-saran.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Teori Rekrutmen SDM

a. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen pada manajemen syariah merupakan pencarian pelamar yang kompeten dan religius (sholat, jujur, memiliki nilai-nilai keimanan, ketauhidan, konsep adil dan karakter Rasulullah SAW (Sidiqq, Amanah, Tabligh dan Fatanah).¹ Rekrutmen sendiri proses untuk mencari tenaga kerja dengan mendorong serta memberikan suatu harapan dari mereka untuk pelamar kerja pada perusahaan.²

Rekrutmen dalam perspektif syariah, islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Amanah merupakan

Faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan kekuatan Allah SWT dan takut terhadap aturannya. Selain itu, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai dengan prosedurnya, tidak diwarnai dengan

¹ Buchari Almadan Donni, "Manajemen Syariah" (Bandung: Alfabeta, 2014), 22.

² I Komang Ardana Dkk, "Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan pertama" (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 57.

unsur nepotisme, tindak kezaliman, penipuan, intimidasi atau kecenderungan terhadap golongan tertentu.³

Menurut Singodimejo Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat. Artinya organisasi tersebut tidak memperoleh karyawan yang tepat, dalam arti baik kualitas maupun kuantitasnya. Apabila tidak terjadi sesuai yang diharapkan oleh organisasi tersebut dapat dikatakan kemungkinan aktivitas kerja kurang efektif dan efisien.⁴

Rekrutmen juga dapat diartikan sebagai proses menarik seseorang pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu, proses mencari dan mendorong calon pekerja untuk melamar pekerjaan dalam organisasi, proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pekerja.⁵

b. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen karyawan menurut Schuler dan Jackson adalah:

- 1) Agar konsisten dengan organisasi

³ Meldona ,” *Manajemen Sumber daya Manusia Prespektif Integratif*” (Malang: UIN Malang Press, 2009), 15.

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 45-46.

⁵ Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, 1999), 49.

- 2) Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan dimasa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDI, pekerjaan didesain dan analisis jabatan
- 3) Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam
- 4) Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau terlalu tinggi kualifikasinya
- 5) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama kerja.⁶

c. Proses Rekrutmen

Salah satu cara dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu dengan melalui sistem rekrutmen. Sistem rekrutmen yang diterapkan setiap organisasi baik public maupun privat berbeda satu sama lain.

Menurut Sunarto, tahapan rekrutmen adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan kebutuhan, yaitu spesifikasi orang seperti apakah yang diinginkan untuk melakukan pekerjaan khusus atau melaksanakan sebuah peran;
- 2) Menetapkan atau mengkonfirmasi persyaratan hubungan kerja, yakni gaji, tunjangan, jam kerja, dan lain-lain;

⁶ Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital Management* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 152.

- 3) Menarik calon karyawan, yaitu menyisihkan dan memproses lamaran, menguji calon dengan wawancara dan ujian-ujian, menawarkan pekerjaan memeriksa referensi dan mempersiapkan kontrak.⁷

d. Indikator Rekrutmen

Menurut Hasibuan, indikator-indikator yang terdapat dalam proses rekrutmen antara lain:

1) Dasar Perekrutan

Harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

2) Sumber Perekrutan

- a) Sumber Internal. Memutasikan karyawan yang memenuhi standar dari jabatan yang lowong tersebut;
- b) Sumber Eksternal. Karyawan yang mengisi jabatan yang lowong direkrut dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

3) Metode Perekrutan

- a) Metode Tertutup. Perekrutan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang tertentu saja;
- b) Metode Terbuka. Perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebarluaskan ke masyarakat.⁸

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 46.

⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011),

e. Sumber – sumber Rekrutmen

Untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya, perekrutan harus dilakukan dengan mempergunakan semua jalan yang bersifat positif. Sumber tenaga kerja dapat berasal dari dalam dan dari luar lembaga atau organisasi.

Berikut penjelasan tentang sumber internal dan eksternal.

1) Sumber *Internal*

Sumber *internal* adalah tenaga kerja yang diambil dari dalam organisasi. Rekrutmen dengan cara ini merupakan usaha untuk pengembangan karir, promosi jabatan dalam lingkungan kerja sama, promosi mutasi untuk kenaikan jabatan, atau perpindahan kerja ke unit kerja bagian lain. Perekrutan dari dalam ini perlu memperhatikan informasi tentang catatan prestasi pegawai latar belakang pendidikan dan dapat tidaknya dipromosikan.⁹

2) Sumber *Eksternal*

Perekrutan tenaga kerja dari luar yaitu mengambil tenaga kerja dari luar instansi atau individu dari luar organisasi. Perekrutan dengan cara ini dilakukan dengan menerima lamaran-lamaran dan berlaku bagi semua masyarakat luas yang memenuhi persyaratan. Sumber ini mempunyai segi positif karena dengan sistem ini tenaga kerja yang diterima merupakan pilihan dari pelamar-pelamar yang telah memenuhi syarat-syarat

⁹ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 219.

maksimum. Dengan demikian dapat diharapkan bahwa tenaga yang diterima adalah tenaga dengan mutu terbaik. Adapun upaya penarikan pegawai dari luar dapat melalui beberapa sumber seperti, iklan media masa, lembaga pendidikan.

f. Sumber Tenaga Kerja

Dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga kerja, pihak perusahaan harus menentukan sumber-sumber tenaga kerja yang ada. Pemilihan sumber ini penting agar tidak salah sasaran, karena jika salah dalam menentukan sumber tenaga kerja, maka kualitas tenaga kerja yang diperoleh juga tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan perusahaan.

Dalam praktiknya pemilihan sumber-sumber tenaga kerja yang dijadikan sarana rekrutmen antara lain.

- 1) Dari surat lamaran masuk (*walk-in*) Artinya dengan cara memilih tenaga kerja berdasarkan surat-surat lamaran yang masuk ke perusahaan atau dikenal dengan istilah (*walk-in*).
- 2) Karyawan kontrak atau tenaga (*outsourcing*) Artinya cara seperti ini untuk kebutuhan yang mendesak memindahkan karyawan lama ke posisi yang baru.
- 3) Referensi, artinya mencari tenaga kerja melalui kenalan karyawan atau pimpinan atau dikenal dengan istilah *employe referrals*.
- 4) Perguruan Tinggi, yaitu dengan cara mendatangi lembaga-lembaga pendidikan yang berkualitas, misalnya dari perguruan tinggi seperti

universitas, sekolah tinggi, institute, akademi atau politeknik yang ternama, dengan reputasi yang diakui masyarakat.

- 5) Lembaga Pendidikan, yaitu dengan cara mencari lembaga pelatihan yang memiliki kualitas baik.
- 6) Memasang Iklan di media massa, yaitu cara ini dapat dilakukan melalui iklan, yang dapat dilakukan di berbagai media massa, seperti surat kabar, majalah, radio, televisi.
- 7) Memasang iklan di *website* perusahaan, Artinya untuk menjangkau pelamar yang membuka web perusahaan di media sosial.
- 8) Bursa tenaga kerja, Artinya mencari tenaga kerja dengan ikut di bursa tenaga kerja.
- 9) Agen penyedia tenaga kerja, Artinya para agen tenaga kerja memiliki cadangan jumlah tenaga kerja dengan berbagai kualifikasi.
- 10) Asosiasi profesi, adalah asosiasi yang merupakan kumpulan tenaga-tenaga ahli tertentu dalam bidang tertentu yang jumlahnya relative banyak.
- 11) *Open House*, merupakan cara baru dalam rekrutmen yaitu dengan cara mengundang sejumlah pelamar ke acara yang diselenggarakan oleh pihak perusahaan.
- 12) Lingkungan sekitar usaha, maksudnya mencari tenaga kerja dari lingkungan di sekitar terutama pabrik, atau daerah tertentu yang

tujuannya untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat sekitar atau daerah tertentu.¹⁰

g. Pengertian Seleksi Karyawan

Proses seleksi adalah proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Dengan demikian proses rekrutmen merupakan proses awal yang dilakukan dalam pencarian tenaga kerja, sedangkan proses seleksi terjadi setelah ada sejumlah calon tenaga kerja yang mendaftar atau terdaftar melalui proses rekrutmen.¹¹

h. Tujuan Seleksi

Secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut:

1) Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik

Artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik. Dengan demikian, kecil kemungkinan jika nanti diangkat sebagai karyawan akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Dengan demikian melalui seleksi dapat meminimalkan risiko karyawan untuk berbuat curang setelah diterima bekerja.

¹⁰ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia "Teori dan Praktik"*. (Jakarta: PT.Raja Grafindo, 2016), 97-100.

¹¹ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, 2012), 66.

2) Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu

Artinya karyawan mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hasil seleksi nantinya akan memilih orang-orang yang mau dan mampu untuk bekerja, sehingga tugas-tugas yang diberikan kepadanya dapat dijalankan dengan sebaik mungkin.¹²

3) Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan

Dalam hal ini perusahaan berharap karyawan yang dipilih, akan merasa dirumah sendiri, sehingga berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan perusahaan.

4) Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi

Dalam seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki loyalitas dan integritas tinggi untuk membela kepentingan perusahaan. Artinya mendapatkan karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak manapun.

5) Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi

Dalam proses seleksi diharapkan akan mendapat karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi yang kuat untuk memajukan perusahaan. Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh karyawan yang inovatif guna mengembangkan produk perusahaan.

¹² Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Alam*, 103.

i. Jenis-jenis Metode Seleksi

Untuk memperoleh tenaga yang sesuai dengan keinginan perusahaan maka dapat dilakukan dengan beberapa metode. Masing-masing metode memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Kemudian masing-masing metode memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing.

Berikut ini jenis metode seleksi yang sering dilakukan oleh berbagai perusahaan yaitu:¹³

1) Legalitas dokumen

Merupakan cara untuk mengetahui keaslian dan kebenaran tentang dokumen yang diberikan calon pelamar.

2) Melakukan wawancara

Artinya melakukan wawancara melalui dialog atau Tanya jawab antara calon karyawan dengan si pewawancara.

3) Memberikan tes-tes

Artinya memberikan berbagai tes untuk mengetahui hal-hal yang ingin diketahui, misalnya melalui tes umum, psikotes, tes kesehatan dan tes lainnya.

4) Memberikan tes tentang pekerjaan

Yaitu memberikan praktik langsung atas pekerjaan yang akan diembannya, misalnya praktik computer, bengkel, studi kasus dan lainnya.

¹³ Ibid., 105.

5) Tes jiwa dan fisik

Yaitu memeriksa kesehatan calon karyawan apakah kondisi kesehatannya tidak bermasalah, baik kesehatan rohani maupun jasmaninya.

j. Tahapan seleksi

Agar pelaksanaan seleksi memperoleh hasil yang baik maka diperlukan tahapan seleksi. Tujuannya adalah untuk menentukan seleksi mana yang lebih dulu dilakukan dan selanjutnya. Calon karyawan yang tidak lolos dalam tahap tertentu, maka dianggap gugur dan tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya. Dengan demikian, jumlah setiap tahap akan makin berkurang, karena pasti ada yang gugur karena tidak memenuhi standar nilai yang telah ditetapkan.

Adapun tahap-tahap dalam seleksi yang umum dilakukan oleh suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Seleksi surat lamaran

Seleksi ini adalah seleksi pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk menyeleksi apakah calon karyawan sudah memenuhi syarat administrasi yang ditetapkan. Dalam seleksi ini dapat dinilai apakah calon pelamar memenuhi kualifikasi seperti yang diinginkan perusahaan.

2) Wawancara awal

Setelah lolos dari seleksi administrasi langkah berikutnya adalah wawancara awal. Wawancara awal dilakukan untuk pekerjaan tertentu

misalnya bagian *front office*, atau pekerjaan yang banyak berhubungan ke pelanggan.¹⁴

Dalam wawancara awal pelamar diminta untuk mengisi formulir atau blanko lamaran kerja yang telah disediakan. Isinya formulir atau blanko lamaran kerja antara lain meliputi:

- a) Data pribadi pelamar
- b) Pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki
- c) Pengalaman kerja dan organisasi
- d) Latar belakang keluarga
- e) Referensi
- f) Tanda tangan maksudnya si pelamar membubuhkan tanda tangan sebagai bukti bahwa ini miliknya dan yang diisi dapat dipertanggungjawabkan.

Tes wawancara ini dapat digunakan beberapa metode wawancara antara lain:

- a) Wawancara terstruktur
- b) Wawancara tidak terstruktur
- c) Wawancara pemecahan masalah
- d) Wawancara stress

¹⁴ Ibid., 108.

dalam hal ini pewawancara dapat memilih salah satu dua dari tes wawancara yang diinginkan. Tentu saja hal ini disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan ditempatinya.

k. Tes tertulis umum

Apabila calon pelamar lolos dari wawancara awal maka langkah selanjutnya mengikuti tes tertulis. Tes ini diberikan untuk menambah sekaligus membuktikan bahwa apa yang diucapkan dalam wawancara awal terjawab. Tes ini bertujuan untuk melihat kemampuan pelamar dalam berbagai hal. Dalam praktiknya terdapat tiga macam tes tertulis yang umumnya digunakan, yaitu:

- a) Pengetahuan umum, yang berisi pengetahuan alam, biasanya matematik, bahasa inggris, dan bidang yang diambilnya.
- b) Pengetahuan tentang pekerjaan, merupakan tes tentang materi pekerjaan yang akan dijalankannya. Artinya tes yang diberikan berkaitan dengan pekerjaannya ke depan.

l. Tes Psikotes

Merupakan langkah selanjutnya yaitu pelamar lolos dalam tes umum. Artinya pelamar sudah lulus dalam tes pengetahuan umum dan tes tentang pekerjaan.

Adapun hasil yang diharapkan dari tes psikotes antara lain sebagai berikut:¹⁵

- a) Kejujuran

¹⁵ Ibid., 110.

- b) Kecerdasan
- c) Kepribadian
- d) Bakat dan minat
- e) Motivasi
- f) Kerja sama
- g) Disiplin
- h) Loyalitas
- i) Kepemimpinan, dan
- j) Prestasi

Setelah menyelesaikan tes psikologi secara tertulis, maka selanjutnya akan dilakukan tes wawancara psikologi. Tes ini dalam rangka menggali sekaligus membandingkan dengan kebenaran hasil tes tertulis sebelumnya.

m. Wawancara kedua

Merupakan wawancara setelah pelamar mampu lolos dalam tes tertulis baik umum maupun psikotes. Dalam wawancara ini dapat dilakukan untuk melihat kesungguhan pelamar untuk bekerja di perusahaan, dengan kondisi kerja yang ada. Dengan wawancara juga dapat diketahui kecocokan bagian atau jenis pekerjaan yang akan diemban, penempatan sampai dengan jumlah kompensasi atau jabatan yang diterimanya.¹⁶

¹⁶ Ibid., 111.

n. Tes Kesehatan (*Medical Test*)

Merupakan tes terakhir untuk menilai fisik dan mental calon pelamar apakah sehat atau tidak, sekaligus untuk melihat fisiknya sempurna atau tidak. Seorang calon karyawan harus memiliki ketahanan fisik dan mental yang lebih dalam melaksanakannya pekerjaannya. Ketahanan yang dimaksud adalah kemampuan fisik dengan berbagai kondisi baik di dalam ruangan maupun luar ruangan. Sedangkan untuk ketahanan mental adalah kejiwaan dalam menghadapi berbagai tekanan.

o. Wawancara atasan langsung

Untuk pekerjaan tertentu calon pelamar langsung dihadapkan kepada calon atasannya. Dalam hal ini agar calon atasan akan menilai langsung calon anak buahnya apakah cocok atau tidak untuk bekerja sama dengannya. Wawancara ini penting karena calon pelamar inilah nantinya akan menjadi bawahannya, sehingga perlu keselarasan dan keserasian antara keduanya.¹⁷

p. Keputusan Penerimaan

Setelah melalui serangkaian tes maka pelamar akan diputuskan diterima atau ditolak. Jadi langkah ini merupakan keputusan calon pelamar diterima atau ditolak setelah mengikuti seluruh proses seleksi yang ada.

Hal lain yang penting setelah penerimaan bahwa perusahaan harus menyediakan berbagai formulir penerimaan dan mengikat calon karyawan

¹⁷ Ibid., 112.

dengan suatu surat ikatan penerimaan yang berisi kewajiban dan hak-hak calon karyawan dengan ikatan yang legal dan sah.¹⁸

Menurut Undang-undang pernjian kerja yang dibuat secara tertulis sekurang-kurangnya memuat:

- 1) nama, alamat perusahaan, dan jenis usaha
- 2) nama, jenis kelamin, umur, dalam alamat pekerja atau buruh
- 3) jabatan dan jenis pekerjaan
- 4) tempat pekerjaan
- 5) besarnya upah dan cara pembayarannya
- 6) syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja atau buruh
- 7) mulai dan jangka waktu berlakunya perjanjian kerja
- 8) tempat dan tanggal perjanjian kerja dibuat dan
- 9) tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja.

Setelah diterima maka karyawan sebelum dipekerjakan harus melakukan orientasi di lingkungan perusahaan. Tujuannya agar mengenal perusahaan lebih dekat sebelum kerja.

q. Penempatan

Setelah diterima menjadi calon karyawan dengan proses yang benar, maka selanjutnya si calon karyawan akan langsung ditempat atau dipekerjakan, terutama bagi mereka yang dibutuhkan segera. Namun bagi

¹⁸ Ibid., 112-113

mereka yang perlu mendapatkan pengetahuan, maka akan memasuki pelatihan untuk beberapa waktu. Sebelum memasuki dunia kerja maka calon karyawan harus menyesuaikan diri dan mengenal lingkungan pekerjaannya, baik dengan sesama karyawan maupun peralatan yang akan digunakan.¹⁹

2. Teori Pengembangan SDM

a. Pengertian pengembangan sumber daya manusia

Menurut Jusuf (2001) ditegaskan bahwa konsep pengembangan sumber daya manusia dalam berbagai bentuknya harus mengarah pada peningkatan *skill*, *knowledge* dan *ability* sebagai refleksi atas penguasaan kompetensi tertentu melalui program pelatihan.²⁰

Teori yang dikemukakan Veitzhal Rivai yang menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan dari program pengembangan dan pelatihan maka metode pengembangan harus dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan perusahaan dan dapat dikembangkan oleh perusahaan. Dimana untuk mencapai program pengembangan SDM pada perusahaan digunakan dua metode yaitu melalui metode pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Sedangkan pelatihan adalah metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau yang ada saat ini dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk

¹⁹ Ibid., 113-114.

²⁰ Aras Solong, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020), 28.

melakukan pekerjaan.²¹ Pengembangan berbeda dari pelatihan, karena sering kalihal ini merupakan hasil dari pengalaman dan kematangan yang menyertainya. Adalah mungkin melatih kebanyakan orang bagaimana menjalankan meteran pos, mengemudi truk, mengoperasikan komputer, atau memasang radio. Namun demikian, pengembangan dalam area-area seperti pertimbangan,tanggungjawab, pembuat keputusan dan komunikasi adalah lebihsulit, karena faktor-faktor tersebut bisa saja berkembang atau tidak berkembang sejalan dengan waktu, baik melalui pengalaman hidup, atau sebagaian dari sebuah program yang terencana. Disaat para menajaer mungkin membutuhkan beragam pengalaman untuk memperkaya pengembangan mereka, sebuah sistem terencana dari pengalaman pengembangan bagi seluruh karyawan dapat membantu memperluas seluruh tingkat kemampuan yang ada di dalam organisasi.²²

b. Tujuan Pengembangan SDM

1) Menggali bakat yang terpendam

Maksudnya setiap karyawan memiliki bakat-bakat tertentu yang belum di kembangkan. Bahkan terkadang bakat ini masih karena belum tahu atau tidak dapat disalurkan. Dengan melalui pengembangan, maka bakat

²¹ Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 226.

²² Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. (Jakarta: Salemba Empat, 2002), 43.

terpendam dapat ditimbulkan sehingga dapat dikembangkan semaksimal mungkin.

2) Penyegaran kembali

Artinya penyegaran kembali semangat kerja dan meningkatkan rasa percaya diri yang makin menurun. Terutama bagi karyawan yang sudah bekerja bertahun-tahun di lingkungan tertentu, akan membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman.

3) Memperbaiki kinerja karyawan

Artinya jika semula kinerja karyawan terus menurun dengan berbagai sebab, maka dengan mengikuti pengembangan karyawan, kinerja diharapkan akan meningkat.

4) Meningkatkan motivasi kerja

Artinya motivasi kerja karyawan untuk melaksanakan pekerjaan makin lemah. Dengan mengikuti pengembangan karyawan, maka diharapkan kembali bangkit dan menguat.

5) Meningkatkan kegairahan dalam bekerja

Dengan mengikuti pengembangan diharapkan karyawan kembali bergairah bekerja dan tidak loyo untuk mengerjakan pekerjaannya.

6) Meningkatkan semangat kerja

Artinya khusus untuk karyawan yang kurang bersemangat dalam bekerja. Dengan mengikuti pengembangan karyawan diharapkan timbul semangat baru untuk bekerja.

7) Kebutuhan promosi dan rotasi atau mutasi karyawan

Artinya pengembangan karyawan dapat digunakan untuk menentukan promosi karyawan ke jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan karyawan juga bermanfaat dalam rangka rotasi atau mutasi karyawan ke bidang atau wilayah lain guna merubah pengetahuan dan pengalamannya di bidang tertentu.

8) Meningkatkan rasa kebersamaan

Dengan mengikuti pengembangan karyawan otomatis akan timbul rasa kebersamaan dan kerja sama yang baik antar karyawan.²³

c. Perubahan dalam Perkembangan Karir

Mengembangkan sumber daya manusia di dalam organisasi dapat membantu menyediakan dukungan kelebihan kompetensi sejauh tiga tuntutan dasar ini terpenuhi.²⁴

- 1) Tenaga kerja yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan tenaga kerja yang tidak dikembangkan.
- 2) Kemampuan dari tenaga kerja memberikan kelebihan dibandingkan para competitor.
- 3) Kemampuan tersebut tidak mudah diduplikasi oleh computer.

d. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

²³ Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), 45.

²⁴ Ibid., 47.

Proses pengembangan SDM dimulai dengan perencanaan. Pada tahap ini sebuah organisasi harus menganalisis, meramalkan, menentukan jumlah kualitas SDM baik untuk keperluan sekarang dan keperluan yang akan datang untuk semua organisasi. Dalam tahap ini organisasi juga perlu mengantisipasi berbagai kemungkinan perpindahan dan pergerakan pegawai dalam organisasi karena pasti akan ada pegawai yang pensiun, rotasi, keluar, promosi, meninggal, dsb.

Berikut proses pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.²⁵

- 1) Perencanaan sumber daya manusia
 - 2) Kemampuan dan kapasitas yang diperlukan untuk menjalankan rencana tersebut
 - 3) Perencanaan sukses
 - 4) Penilaian kebutuhan pengembangan
 - 5) Perencanaan pengembangan organisasi dan individual
 - 6) Pendekatan pengembangan ditempat kerja dan di luar tempat kerja
 - 7) Evaluasi keberhasilan pengembangan.
- e. Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan SDM

Setiap perusahaan mengharapkan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dapat memberikan nilai yang baik terhadap seluruh karyawan. Namun, pada kenyataannya banyak pelatihan yang berakhir kegagalan. Artinya walaupun

²⁵ Ibid., 50.

karyawan sudah dilatih tetapi kemauan, kemampuan dan perilakunya tidak banyak berubah, bahkan cenderung kurang baik setelah mengikuti pelatihan.

Dibawah ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan karyawan:

- 1) Peserta pelatihan
- 2) Instruktur atau pelatih
- 3) Materi pelatihan
- 4) Lokasi pelatihan
- 5) Lingkungan pelatihan
- 6) Waktu pelatihan.²⁶

3. Teori Perencanaan Karir SDM

a. Pengertian Karir

Karir adalah seluruh pekerjaan yang dipegangnya selama dia bekerja. Untuk sebagian orang, pekerjaan atau kedudukan tersebut adalah bagian dari rencananya, sedangkan untuk sebagian yang lain karir adalah sesuatu yang didapat karena kebetulan saja, hanya perencanaan karir tidak selalu menjadikan sukses karir. Performa yang superior, pengalaman, pendidikan, dan beberapa kejadian kebetulan yang menguntungkan dalam hal menentukan keberhasilan.²⁷

²⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia "Teori dan Praktik"* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2016), 145.

²⁷ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, 2012), 107.

Karir adalah jalan kehidupan pekerjaan seseorang karyawan selama hidupnya bekerja. Artinya selama seseorang bekerja akan mengalami perubahan jabatan atau kepangkatan. Karir seseorang dapat naik, tetap atau bahkan terkadang turun, untuk beberapa periode.²⁸

b. Jenis Jabatan dan Kepangkatan

Jenis jabatan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan dapat digolongkan ke dalam beberapa golongan. Yaitu terdapat tingkatan atau level jabatan dibagi ke dalam tiga golongan sebagai berikut.

- 1) Manajer Puncak (*Top Manager*)
- 2) Manajer Menengah (*Midle Manager*)
- 3) Manajer Bawah (*Lower Manager*)

Masing-masing golongan tersebut masih dibagi dalam tingkatan jabatan tertentu. Artinya tiap-tiap golongan masih memiliki jabatan di bawahnya. Untuk lebih jelasnya akan dibahas sebagai berikut ini.

Manajer puncak merupakan golongan jabatan tertinggi disuatu perusahaan atau organisasi. Golongan ini terdiri dari direktur utama, direktur dan wakil direktur. Dan jabatan direktur utama merupakan jabatan tertinggi, kemudian dibawahnya direktur dan bawahnya lagi wakil direktur. Namun setiap perusahaan tidaklah harus sama, karena masing-masing perusahaan memiliki karakteristik dan tujuan tersendiri dan tentunya akan memiliki perbedaan dalam perusahaan tersebut.

²⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia "Teori dan Praktik"*, 151.

Selanjutnya manajer menengah adalah manajer yang memiliki jenjang dibawah manajer puncak. Jenis manajer menengah misalnya manajer sumber daya manusia, manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer operasi atau produksi, manajer umum, manajer teknik, manajer administrasi dan manajer-manajer lainnya.

Sedangkan manajer bawah merupakan tingkatan atau golongan jabatan terendah dalam suatu perusahaan. Misalnya supervisor, atau mandor dalam suatu perusahaan. Supervisor atau mandor ini biasanya berada di bawah salah satu dari manajer menengah. Artinya masing-masing manajer menengah memiliki supervisor atau mandor tersendiri yang jumlahnya tergantung dari luarnya kegiatan.²⁹

Selanjutnya jenjang karir seseorang dapat dilihat dari dua hal yaitu pertama jenjang jabatan (level manajer) dan kedua jenjang kepangkatan atau golongan. Jenjang kepangkatannya, apakah menggunakan grade atau tingkatan tertentu menggunakan golongan, tergantung dari perusahaan.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Karir

Faktor yang memengaruhi karir baik langsung maupun tidak langsung yaitu:

1) Kinerja

Merupakan hasil kerja atau perilaku kerja seseorang dalam suatu periode.

Seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memengaruhi karirnya untuk meningkat, apakah jabatan maupun kepangkatan begitu

²⁹ Ibid., 154.

sebaliknya. Jadi kinerja seseorang akan memengaruhi karir seseorang selama bekerja.

2) Motivasi kerja

Merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dorongan atau rangsangan ini dapat berasal dari dalam diri seseorang maupun dari luar.

3) Komitmen

Merupakan kepatuhan seseorang terhadap ucapan, tindakan, peraturan ataupun kebijakan perusahaan. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi tentu akan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

4) Kepuasan kerja

Merupakan tingkat perasaan seseorang atas sesuatu yang telah dilakukannya. Jika seseorang merasa puas terhadap apa yang telah dilakukannya, maka biasanya secara tidak langsung akan memengaruhi karirnya.

5) Kedisiplinan

Merupakan tindakan seseorang untuk mengikuti seluruh peraturan yang dikeluarkan perusahaan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja biasanya akan bekerja baik sehingga karir dan kinerja akan meningkat.

6) Kompensasi

Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang berbentuk keuangan, maupun non keuangan.

7) Loyalitas

Merupakan kesetiaan seseorang kepada perusahaan, seseorang yang loyal kepada perusahaan. Loyalitas memengaruhi karyawan untuk meningkatkan karirnya, demikian pula sebaliknya.³⁰

8) Pendidikan dan pelatihan

Merupakan kegiatan seseorang karyawan untuk mengasah dan menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya, sehingga mampu melakukan pekerjaannya dengan baik.

9) Kepemimpinan

Merupakan orang atau atasan yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada seseorang, termasuk dalam memberikan penilaian.

10) Upaya kerja

Merupakan usaha atau upaya seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu secara sungguh-sungguh.

11) Semangat kerja

Merupakan seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan dapat memengaruhi karirnya, demikian pula sebaliknya, seseorang yang kurang atau tidak bersemangat dalam bekerja, maka tentu secara tidak langsung akan memengaruhi karirnya.

³⁰ Ibid., 158.

d. Keuntungan karir

Program pengembangan karir yang dilakukan di suatu perusahaan akan banyak memberikan keuntungan, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Sebaliknya jika perusahaan tidak membuat perencanaan karir secara matang maka akan banyak menimbulkan kerugian bagi karyawan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Adapun keuntungan dengan adanya perencanaan karir bagi perusahaan sebagai berikut:

1) Akan mengurangi tingkat *turnover* karyawan

Artinya keluar masuk karyawan dapat diminimalisir dengan adanya pengembangan karir. Karyawan betah atau senang dengan apa yang telah direncanakan perusahaan tentang karirnya. Karyawan akan menjadi tahu cara untuk meningkatkan karir dengan adanya keterbukaan program karir di suatu perusahaan, sehingga berusaha mencapainya.

2) Meningkatkan potensi karyawan dalam bekerja

Artinya dengan adanya jenjang karir yang jelas maka perusahaan dapat mengembangkan segala potensi yang dimilikinya, sehingga akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

3) Pengembangan karyawan untuk promosi

Artinya dengan adanya program karir di suatu perusahaan lebih mudah untuk meningkatkan promosi karyawan, mengingat jelasnya jenjang karir beserta persyaratan yang telah disusun oleh perusahaan.

4) Memberikan kepuasan kerja pada karyawan

Artinya dengan jenjang karir yang jelas dan terencana akan memberikan kepuasan kepada karyawan.

5) Memberikan rasa keadilan

Artinya keuntungan dari adanya karir akan memberikan rasa keadilan bagi karyawan. Hal ini dianggap sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan.³¹

Kemampuan perusahaan untuk memberikan apa yang seharusnya untuk perencanaan karir karyawannya tidaklah selalu sempurna. Namun paling tidak dengan adanya perencanaan karir bagi karyawannya dapat meminimal perilaku negative karyawan, sehingga kejadian yang tidak diinginkan dapat dikurangi.

Sementara itu, keuntungan program perencanaan karir bagi karyawan adalah:

- 1) Meningkatkan motivasi kerja karyawan karena merasa sistem yang diterapkan sudah memberikan peluang untuk menentukan karirnya ke depan.
- 2) Meningkatkan prestasi kerja, artinya dengan adanya peluang karir yang jelas, karyawan berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerjanya, dengan harapan karirnya akan meningkat.
- 3) Memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan lainnya, karena peluang untuk memperoleh karir yang lebih

³¹ Ibid., 161.

tinggi akan memengaruhi kompensasi yang akan diperolehnya menjadi lebih baik.

- 4) Memberikan kepuasan kerja pada karyawan, karena adanya sistem karir berarti adanya objektivitas dalam menjalankan program karirnya terhadap karyawan.
- 5) Meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan, artinya karyawan berusaha untuk mematuhi segala hak dan kewajiban yang mereka terima dengan yang mereka berikan kepada perusahaan.
- 6) Meningkatkan loyalitas kerja kepada perusahaan, artinya karyawan akan semakin sayung dan rasa memiliki yang tinggi kepada perusahaan dan ini juga akan mengurangi tingkat *turnover* karyawan.
- 7) Membuat karyawan akan bekerja sampai pensiun di perusahaan, karena tingkat kepercayaan yang tinggi kepada perusahaan, sehingga tidak niat untuk keluar. Dengan demikian tingkat *turnover* karyawan dapat ditekan.

Sedangkan kerugian bagi perusahaan dan karyawan jika program perencanaan karir di perusahaan tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Adapun kerugiannya bagi perusahaan adalah.

- 1) Semangat kerja karyawan menurun, sehingga akan mengurangi produktivitas kerja.
- 2) Motivasi kerja karyawan menurun, bahkan karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

- 3) Kepercayaan kepada karyawan berkurang, hal ini akan membuat karyawan sulit untuk dikendalikan dan berpotensi
- 4) Rasa tanggung jawab karyawan kepada perusahaan menurun, karyawan hanya bekerja rutinitas saja tanpa mau memperbaiki kinerjanya.
- 5) Loyalitas kepada perusahaan luntur, bahkan bukan tidak mungkin akan keluar dan membocorkan semua rahasia perusahaan yang ia ketahui.
- 6) Komitmen kerja karyawan menurun, membuat banyak karyawan kurang mematuhi aturan yang telah ditetapkan perusahaan.
- 7) Kepuasan kerja karyawan menurun, sehingga akan berakibat kepada prestasi kerja dan motivasi kerjanya.
- 8) Meningkatnya *turnover* karyawan, hal ini yang paling ditakutkan karena jika karyawan yang keluar memiliki keahlian khusus, maka sulit untuk mencari penggantinya.
- 9) Kemungkinan karyawan berbuat criminal atau kerusuhan, hal ini dilakukan karena karyawan merasa diperlakukan tidak adil.
- 10) Citra perusahaan di mata karyawan dan pelanggan menurun, hal ini akan menurunkan kepercayaan pihak luar kepada perusahaan.

e. Program Pengembangan Karir

Program pengembangan karir dapat dilakukan dengan berbagai cara, tergantung dari kondisi karyawan yang bersangkutan. Dalam praktiknya penyusunan program pengembangan karir dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1) Menyusun struktur organisasi

Artinya dengan adanya struktur organisasi akan lebih jelas terlihat jenjang karir yang ada. Biasanya struktur organisasi yang disusun adalah untuk struktur organisasi kantor pusat dan cabang-cabangnya, baik untuk cabang utama maupun cabang pembantu.

2) Menyusun uraian jabatan

Uraian jabatan berisi tugas-tugas, wewenang dan tugas jabatan untuk setiap jabatan, biasanya dilakukan pada saat melakukan analisis jabatan. Tujuannya untuk menganalisis tugas, wewenang, tanggung jawab yang diembannya.

3) Menyusun persyaratan jabatan

Artinya persyaratan yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan (promosi), sehingga setiap karyawan dapat memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

4) Menyusun tingkat penilaian prestasi kerja

Artinya penilaian prestasi kerja untuk suatu periode tertentu dapat digunakan untuk menyusun program karir. Termasuk harus menyusun kriteria dalam menilai karyawan dengan angka total atau huruf.

5) Menyusun mentor dan sponsor

Artinya meningkatkan karir memungkinkan seseorang untuk didampingi mentor atau sponsor. Hal ini penting dalam rangka penempatan ke suatu jabatan yang lebih tinggi.

6) Menyusun program pendidikan dan pelatihan

Artinya untuk memberikan kesempatan pendidikan kepada karyawan dalam rangka menunjang karirnya sampai jenjang tertentu.

7) Menyusun prosedur kenaikan karir

Artinya perlu dibuat suatu aturan tentang berapa tahun sekali minimal seseorang bisa diusulkan untuk dipromosikan ke suatu jabatan atau kepangkatan tertentu.

f. Jenis-jenis karir

Dalam praktiknya terdapat beberapa jenis karir yang ada di suatu perusahaan dan hampir semua perusahaan memiliki jenis karir yang sama. Hanya saja aturan atau persyaratan untuk menentukan jenis karirnya yang berbeda.

Berikut ini jenis-jenis karir yang umum dan ada disuatu perusahaan yaitu:

1) Promosi

Artinya naiknya atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi. Biasanya promosi dapat terjadi ke dalam dua hal yaitu:

- a. Naik jabatan
- b. Naik golongan atau kepangkatan
- c. Atau naik kedua-duanya, baik jabatan maupun kepangkatan.

Naik jabatan artinya naik dari jabatan sebelumnya misalnya supervisor (manajer rendah) ke level lebih tinggi misalnya manajer keuangan (manajer

menengah). Sedangkan untuk kenaikan kepangkatan atau grade juga sama, misalnya dari kepangkatan sebelumnya golongan III A ke golongan III B.

2) Rotasi atau Mutasi

Merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu. Misalnya bagian *accounting* pindah ke bagian *marketing*. Rotasi atau mutasi ini dilakukan salah satu tujuannya adalah dalam rangka promosi. Tujuan lain dari rotasi adalah dalam rangka pengembangan karyawan yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa rotasi merupakan pemindahan seseorang ke bidang pekerjaan lain yang sering disebut mutasi atau transfer antar bagian.

Tujuan melakukan rotasi tergantung dari beberapa hal dan biasanya dilakukan untuk keperluan:

- a. Menambah atau memperkaya pengetahuan karyawan tentang suatu pekerjaan yang lain, sehingga kemampuan dan keahliannya ikut bertambah dan memberikan nilai lebih kepada karyawan yang bersangkutan.
- b. Menghilangkan rasa kejenuhan atas pekerjaannya selama ini dijalankannya sehingga menjadi lebih segar.
- c. Merupakan cara yang dilakukan sebelum dipromosikan, biasanya ada yang sengaja dipersiapkan untuk dipromosi melalui rotasi terlebih dulu.

d. Merupakan tindakan pemberian hukuman yang ringan atas kesalahan karyawan, namun terkadang sering juga diikuti dengan penurunan kepangkatan.

3) Demosi

Adalah terjadinya penurunan jabatan atau kepangkatan seseorang dalam satu periode. Artinya seseorang dapat diturunkan jabatannya ke jabatan yang lebih rendah atau diturunkan pangkat atau golongannya.

Dengan kata lain demosi merupakan penurunan pangkat atau jabatan seseorang dengan berbagai sebab. Dalam hal demosi seseorang dapat saja terjadi;

- a. Hanya diturunkan jabatan, pangkat tetap
- b. Diturunkan pangkat, jabatan tetap,
- c. Diturunkan kedua-duanya

Terjadinya demosi akan berdampak kepada kompensasi dan kesejahteraan lainnya. Dan yang jelas akan terjadi pengurangan atau kehilangan sebagai jumlah kompensasi dan kesejahteraan dari yang diterimanya selama ini.

4) Dikeluarkan dan Dipidanakan

Merupakan tindakan terakhir yang diberikan perusahaan kepada karyawan akibat berbagai hal yang sifatnya merugikan perusahaan. Biasanya bagi karyawan yang dikeluarkan karena merugikan perusahaan tidak akan memperoleh pengganti apa-apa. Jadi dapat disimpulkan bahwa dikeluarkan merupakan akhir dari jenjang karir seseorang. Artinya dengan dikeluarkan,

maka berakhir lah jenjang karirnya diperusahaan tersebut. Dikeluarkan dari suatu perusahaan dapat disebabkan oleh berbagai hal, terutama, karena yang bersangkutan melakukan perbuatan yang merugikan perusahaan. Jika dipidanakan, maka kategori pelanggaran yang dilakukan sudah kategori berat.

5) Pensiun

Merupakan akhir dari karir seseorang, artinya karyawan yang dipensiunkan akan memperoleh penggantian sesuai jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan (biasanya diperhitungkan dengan jabatan dan pangkat terakhir). Jadi jenjang karir sangat beragam dari mulai bekerja sampai karyawan tersebut berhenti atau diberhentikan perusahaan. Dan dalam perjalanannya jenjang karir juga beragam ada yang naik ada yang diturunkan atau diakhiri baik sebelum waktunya atau memang sudah waktunya (pensiun).

g. Persyaratan Karir

Penentuan karir karyawan perlu disusun agar mudah dipahami dan dengan tujuan untuk memberikan rasa keadilan. Artinya siapa saja dapat meningkatkan karirnya jika telah memahami kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Persyaratan untuk setiap jabatan tentu bervariasi, tergantung dari jabatan yang akan didudukinya. Untuk memenuhi target ini diperlukan persyaratan umum dan persyaratan khusus.

Beberapa ini beberapa persyaratan untuk peningkatan karir seseorang yakni:

1) Sehat lahir dan batin

Maksudnya sehat fisik maupun kejiwaannya. Untuk pekerjaan tertentu hal ini diperlukan terutama masalah kejiwaan akan menjadi pertimbangan utama.

2) Kinerja karyawan per periode

Artinya setiap periode perusahaan melakukan penilaian terhadap hasil kerja dan perilaku kerja karyawan yang bersangkutan.

3) Loyalitas karyawan

Artinya kesetiaan karyawan kepada perusahaan, baik dalam mematuhi seluruh kebijakan perusahaan atau membela kepentingan perusahaan.

4) Masa kerja dan kredit poin

Artinya lamanya seseorang bekerja untuk diusulkan kenaikan jabatannya, hal ini dapat pula dilakukan dengan sistem kredit poin.

5) Pendidikan yang dipersyaratkan

Artinya pendidikan minimal untuk menduduki jabatan tertentu misalnya, harus bergelar atau master.

6) Usia karyawan

Artinya usia menjadi bahan pertimbangan baik usia minimal ataupun usia maksimal.

7) Jenis kelamin

Artinya jenis kelamin untuk jabatan tertentu dicantumkan, walaupun sering diartikan sebagai diskriminasi gender terutama kepada kaum wanita.

8) Pengalaman kerja

Artinya pengalaman kerja di bidang tertentu akan menjadi pertimbangan untuk suatu jabatan tertentu.

9) Pelatihan yang telah diikutinya

Artinya jumlah pelatihan yang telah diikuti, baik di dalam perusahaan maupun dari lembaga yang telah memperoleh pengakuan dari perusahaan. Pelatihan merupakan bentuk kemampuan yang harus diapresiasi bagi kenaikan jabatan atau kepangkatan.

h. Kendala Pengembangan Karir

Dalam praktiknya setiap kegiatan tentu memiliki kendala atau hambatan, baik dari sisi internal perusahaan maupun sisi eksternal. Secara umum kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam menyusun dan menerapkan perencanaan karir karyawan adalah sebagai berikut.

1) Sikap diskriminatif

Artinya adanya perbedaan dalam penilaian karena pertimbangan tertentu, terutama untuk perusahaan keluarga, atau sahamnya dimiliki oleh sekelompok orang yang berlatar belakang tertentu.

2) Tidak objektif

Artinya dalam pelaksanaan sering kali pihak penilai bersikap tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

3) Formasi jabatan

Artinya jabatan yang tersedia terkadang tidak mampu menampung promosi yang seharusnya diberikan, misalnya karena skala perusahaan yang tidak terlalu besar.

4) Kekurangan sumber daya manusia

Artinya perusahaan kekurangan tenaga kerja yang potensial untuk menduduki suatu jabatan.

B. Kajian Pustaka

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dan pendukung untuk melakukan penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dan pendukung adalah penelitian dengan salah satu atau lebih variabel yang sama dengan penelitian ini.³² Dalam rangka menentukan fokus penelitian, peneliti telah membandingkan dengan penelitian terdahulu. Terdapat beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Skripsi Pertama, adalah skripsi karya Intan Prawesti. “Analisis Sitem Rekrutmen, Penempatan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim”. Dengan rumusan masalah bagaimana sistem rekrutmen, penempatan dan pelatihan yang dilakukan oleh BMT Permata Jatim kepada karyawan?, bagaimana implikasi sistem rekrutmen, penempatan dan pelatihan di BMT Permata Jatim terhadap kinerja karyawan?. Hasil penelitian ini adalah

³² Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi* (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2019), 64.

sistem rekrutmen di dalam BMT Permata Jatim sudah cukup baik karena menggunakan sumber dan metode yang lengkap yaitu internal dan eksternal.³³

Skripsi kedua, adaah karya Pahrowi (2007) Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang yang berjudul “Analisis Model Rekrutmen Dalam Perspektif Syari’ah Di BMT Maslahah Lil Ummah Sidogiri”. Pola rekrutmennya sebagian besar sudah sesuai dengan polarekrutmen manajemen syari’ah, dan cara tersebut tidak bertentandangengan teori-teori yang ada dalam manajemen syari’ah disebutkanbahwa salah satu kriteria karyawan yang baik adalah harus jujur, akan tetapi tidak dijelaskan bagaimana cara untuk mengetahui seseorang jujur atau tidak. karyawan tersebut harus menjalankan masa magang selama maksimal 1 atau 2 bulan. Pelaksanaan rekrutmen dalam perspektif manajemen Syariah berdasarkan kebutuhan perusahaan. Artinya rekrutmen dilakukan setelah adanya analisis jabatan dengan demikian perusahaan dapat menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya sehingga tidak terjadi pemborosan dan salah penempatan yang berakibat kerusakan dalam manajemen

³³ Intan Prawesti, “Analisis Sitem Rekrutmen, Penempatandan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim”, *Skripsi* (Surabaya: UIN Sunan Ampel, 2018).

dan kerugian bagi perusahaan itu sendiri. Penelitian ini juga menggunakan metode deskriptif kualitatif.³⁴

Skripsi ketiga, karya Ningsih yang berjudul "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan". Dengan rumusan masalah, bagaimana strategi peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan?, bagaimana hasil analisis SWOT terhadap strategi peningkatan kinerja karyawan yang dilakukan dengan manajemen sumber daya manusia pada PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan?. Hasil penelitian ini adalah PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Medan telah melakukan beberapa strategi dalam peningkatan kinerja karyawan, strategi ini bertujuan untuk melihat peningkatan kinerja karyawan dengan segmen pasar yang besar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi disegala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja keuntungan, dan perusahaan telah menerapkan strategi ini dengan baik.³⁵

Dari beberapa pemaparan penelitian tersebut diatas, peneliti berusaha untuk meneliti permasalahan secara mendalam yang berbeda dengan penelitian sebelumnya baik dari segi kajian dan teori. Adapun penelitian ini mengungkap

³⁴ Pahrowi "Analisis Model Rekrutmen Dalam Perspektif Syari'ah Di BMT Masalah Lil Ummah Sidogiri". Skripsi (Malang: UIN Malang, 2007).

³⁵ Ningsih, "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan", Skripsi (Medan: UIN Sumatra Utara, 2018).

mengenai proses rekrutmen, pengembangan Sumber Daya Manusia dan perencanaan karir di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian dalam skripsi ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*) yang pada hakikatnya merupakan metode untuk menemukan secara khusus dan realistisapa yang tengah terjadi pada suatu saat di tengah masyarakat.¹ Jenis penelitian ini sesuai dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu penulis berusaha mengungkap manajemen sumber daya manusia di BMT Surya Mandiri dalam mengelola perusahaan. Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang memusatkan perhatiannya pada prinsip-prinsip umum yang mendasari perwujudan dari satuan gejala-gejala yang ada dalam kehidupan manusia.²

B. Lokasi/Tempat Penelitian (Penelitian Lapangan)

Penelitian ini dilaksanakan di BMT Surya Mandiri Mlarak yang beralamatkan di Jalan Kalimantan (Komplek Pertokoan Pasar Pon Siwalan Mlarak) Ponorogo.

Alasan memilih lokasi penelitian ini adalah karena proses perekrutan karyawan kurang tepat atau dengan kata lain ada beberapa tahap yang belum diterapkan dalam BMT.

¹ Aji Damanuri, *Metodologi Penelitian Muamalah* (Ponorogo: STAIN Po PRESS, 2010), 6.

² Ibid.,9.

C. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Mekanisme rekrutmen karyawan BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo. Data ini bersumber dari Manajer BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo, dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan mengenai bagaimana pola atau mekanisme rekrutmen karyawan yang ada di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.
2. Pengembangan sumber daya manusia di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo. Data ini bersumber dari ketua pengurus beserta staf-staf yang ada BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo. Dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan pengembangan-pengembangan SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.
3. Perencanaan karir di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo. Data ini bersumber dari ketua pengurus beserta staf-staf yang ada di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo. Dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan perencanaan karir di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pelaksanaan penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan, maka penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi yang terdiri dari:

1. Dokumentasi

Merupakan salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subyek sendiri atau orang

lain tentang subyek. Berkaitan dengan ini penulis mendokumentasikan atau mencari dokumen-dokumen serta hal-hal yang berkaitan erat dengan penelitian yaitu dokumen resmi, buku, majalah, arsip, ataupun dokumen pribadi.

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode dalam pengumpulan data dengan jalan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam.³ Wawancara ini dilakukan secara langsung dengan manajer Kantor BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.

3. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis.⁴ Tujuannya adalah untuk mengetahui atau mendapatkan informasi data secara langsung mengenai manajemen pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada Kantor BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.

E. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini ditentukan dengan cara:

1. Perpanjangan Pengamatan

³ Irawan Soeharto, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2004), 67-68.

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 145.

Perpanjangan pengamatan akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.⁵ Dengan perpanjangan pengamatan ini, peneliti mengecek kembali apakah data-data yang sudah diperoleh. Jika data-data yang diperoleh selama ini ternyata tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.

2. Ketekunan Pengamatan

Teknik ketekunan pengamatan ini digunakan peneliti agar data yang diperoleh dapat benar-benar akurat. Untuk meningkatkan ketekunan pengamatan peneliti membaca berbagai referensi baik buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan strategi kualitas produk.⁶

Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data-data yang sudah diperoleh sudah benar atau belum. Dengan demikian, peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis terhadap permasalahan yang diamati.

F. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini meliputi:

⁵ Lexy J. Meloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009), 248.

⁶ *Ibid.*, 272.

1. *Editing* yaitu memeriksa kembali semua data-data yang diperoleh terutama dari segi kelengkapan, keterbacaan, kejelasan makna, keselarasan antara satu dengan yang lain, *relevansi* dan keseragaman satuan atau kelompok kata.⁷
2. *Organizing* yaitu menyusun dan mensistematiskan data-data yang diperoleh ke dalam kerangka paparan yang sudah direncanakan sebelumnya, kerangka tersebut dibuat berdasar dan relevan dengan sistematika pertanyaan-pertanyaan dalam rumusan masalah.⁸
3. Penemuan hasil data, yaitu melakukan analisa berkelanjutan terhadap hasil pengorganisasian data yang dilakukan menggunakan kaidah-kaidah atas teori-teori sehingga diperoleh suatu kesimpulan.⁹

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain.¹⁰ Analisis pengolahan data yang telah peneliti lakukan adalah dengan menganalisa data dari hasil wawancara secara mendalam terkait Sumber Daya Insani (SDM) dalam mengelola BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo. Kemudian mereduksi data, dalam hal ini peneliti melakukan proses pemilihan dan pemusatan perhatian untuk menyederhanakan data kasus yang diperoleh dilapangan, data mana yang

⁷ Aji Damanuri, *Metodologi Penelitian Muamalah* (Ponorogo: STAIN Po Press, 2010), 153.

⁸ *Ibid.*, 153.

⁹ Supriyanto, *Metodologi Riset Bisnis* (Jakarta: Hak Cipta, 2009), 133.

¹⁰ *Ibid.*, 244.

dianggap relevan dan penting yang berkaitan dengan masalah penelitian ini. Setelah itu, peneliti menyajikan hasil penelitian dan melakukan penarikan kesimpulan dan implikasi penelitian sebagai bagian akhir dari penelitian dalam bentuk naratif deskriptif.



BAB IV

DATA DAN ANALISA

A. Data Umum

1. Sejarah Berdiri BMT Surya Mandiri

BMT Surya Mandiri merupakan lembaga keuangan mikro yang berdasarkan prinsip syariah yang bertujuan untuk membantu masyarakat kecil dan menengah. BMT "Surya Mandiri" merupakan lembaga keuangan yang berpayung hukum Undang-Undang Koperasi sebagaimana tercantum dalam Keputusan Menteri Negara Koperasi Usaha Kecil dan Menengah RI No./518/128/bh 405.481 2005.¹

BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan syariah terdiri dari 2 istilah yakni *baitul maal* dan *baitul tamwil*. *Baitul maal* lebih mengarah pada usaha pengumpulan dan penyaluran dana non profit (ZIS). *Baitul tamwil* mengarah pada usaha menghimpun dana dan mendistribusikan kembali kepada anggota dengan imbalan bagi hasil atau *mark-up/margin* (sesuai syariah). Prinsip dan mekanismenya hampir sama dengan perbankan syariah hanya skala produk dan jumlah pembiayaan terbatas. Latar belakang lahirnya BMT karena ada kemiskinan pasif, perbankan belum bisa akses ke masyarakat miskin, masyarakat miskin mendapatkan sumber dana mahal, lembaga/badan usaha yang ada belum sesuai dengan syariah, pemberdayaan masyarakat muslim melalui lembaga masjid, pembinaan

¹ Dokumen BMT Surya Mandiri Mlarak.

pengembangan usaha masyarakat. Seiring dengan kemajuan dan perkembangan ekonomi rakyat, maka majelis Ekonomi Muhammadiyah Ponorogo bersama dengan pimpinan pemuda Muhammadiyah Ponorogo membentuk 16 BMT, yang sejak bulan Oktober 1997 telah berdiri dan beroperasi di seluruh kecamatan wilayah Kabupaten Ponorogo, dan salah satunya adalah BMT "Surya Mandiri" di Kecamatan Mlarak.

BMT "Surya Mandiri" Mlarak didirikan pada tanggal 19 Oktober 1997, yang diresmikan oleh Bapak Camat dan dihadiri oleh sekretaris P3B daerah Muspika pemilik Simpanan Pokok Khusus (SPK), serta tokoh masyarakat sekitar BMT. Landasan dasar pendirinya adalah Anggaran Dasar Muhammadiyah, bab II Pasal 4 poin H yang berbunyi : "membimbing masyarakat kearah kebaikan kehidupan ekonomi sesuai ajaran Islam dalam pembangunan seutuhnya" , yang mana BMT "Surya Mandiri" dipelopori oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Ponorogo bersama dengan didirikannya 16 BMT di seluruh Kabupaten Ponorogo.²

Adapun modal awal yang digunakan oleh BMT "Surya Mandiri" Mlarak sebesar Rp. 5.000.000,- yang berhasil dari penjualan saham yang setiap saham di beri harga sebesar Rp. 25.000,- dan hibah sebesar Rp. 1.005.000,- untuk biaya operasional. Maka pada tanggal 19 Oktober 1997 BMT "Surya Mandiri" diresmikan dan mulai beroperasi yang bertempat di Desa Bajang utara Pasar Gandu dan sekarang kompleks pertokoan Pasar Gandu Mlarak. Seiring

² Ibid.

dengan semakin berkembangnya BMT "Surya Mandiri", maka dibukalah cabang yang sebelumnya beralamatkan di Jalan Raya Mlarak-Sambit (selatan Pasar Pon Siwalan Mlarak) dan sekarang berada di kompleks pertokoan Pasar Pon Siwalan Mlarak serta berkedudukan sebagai kantor pusat. Sedangkan kantor yang berada di kompleks pertokoan Pasar Gandu menjadi kantor cabang BMT "Surya Mandiri".³

BMT "Surya Mandiri" yang diprakarsai oleh Bapak Drs. H. Muh. Fuady, MA. Ini mempunyai 2 Unit Usaha yaitu Unit Simpan Pinjam & Unit sector riil. Kantor Unit simpan pinjam terdiri dari satu kantor pusat dan dua kantor cabang. Sedangkan unit sektor riil terdiri dari mini market & grosir. Adapun lokasinya sebagai berikut:

- a. Kantor Pusat BMT "Surya Mandiri" terletak di Jalan Kalimantan (Komplek Pertokoan Pasar Pon Siwalan Mlarak) Ponorogo
- b. Kantor Cabang I BMT "Surya Mandiri" terletak di kompleks pertokoan Pasar Gandu Mlarak Ponorogo
- c. Kantor cabang II BMT "Surya Mandiri" terletak di Jalan Sukowati No.17 (Timur Perempatan Jetis), Jetis Ponorogo
- d. Mini Market "Surya Mandiri" terletak di Jl. Kalimantan, Siwalan Mlarak Ponorogo
- e. Pusat Grosir terletak di Komplek Pertokoan Pasar Gunung Sari Mlarak Ponorogo.

³ Ibid.

2. Visi BMT Surya Mandiri:

”Terciptanya suatu Lembaga Keuangan Syariah yang berkualitas dan Mandiri. Dari visi tersebut jelas telah menggambarkan apa yang diharapkan BMT Surya Mandiri kedepan, yaitu berusaha untuk menjadi suatu lembaga keuangan syariah yang bagus dan mempunyai kualitas yang baik, sehingga mencapai suatu lembaga syariah yang mandiri.⁴

3. Misi BMT Surya Mandiri:

- a. Terciptanya suatu Lembaga Keuangan Syariah yang berkualitas dan mandiri
- b. Untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya
- c. Menciptakan sumber pembiayaan dan penyediaan modal dengan prinsip Syariah
- d. Menumbuhkan usaha-usaha produktif
- e. Menanggulangi praktek-praktek pengkreditan yang menyengsarakan masyarakat.⁵

4. Struktur Organisasi

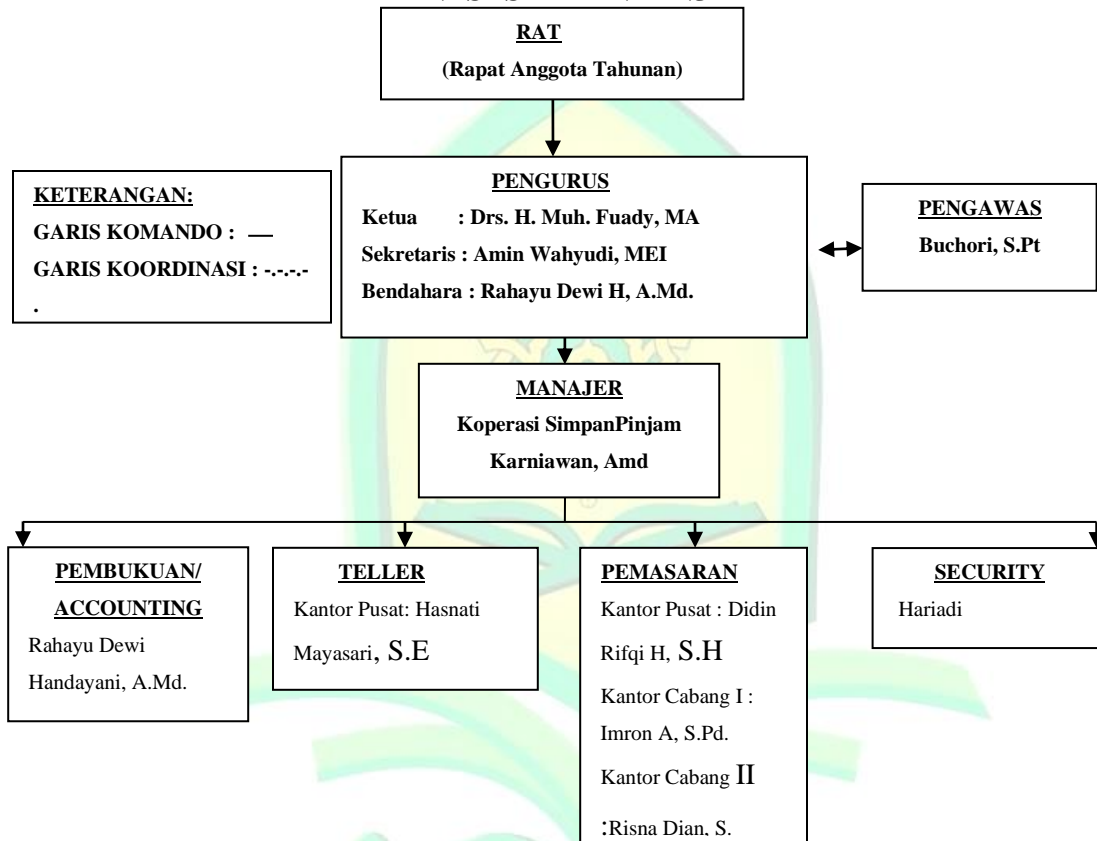
Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur sistem perencanaan dan juga pengendalian dalam manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber sumber daya organisasi untuk mewujudkan apa

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

yang menjadi tujuan sebuah organisasi.⁶ Berikut struktur organisasi BMT Surya Mandiri Mlarak.⁷

Tabel 4.1
STRUKTUR ORGANISASI KJKS "SURYA MANDIRI" MLARAK
DIVISI SIMPAN PINJAM



5. Job Deskripsi

Dalam menjalankan usaha ini, BMT "Surya Mndiri" memiliki pembagian tugas sesuai dengan bidangnya. Berikut adalah tugas masing-masing sesuai dengan bidangnya:⁸

⁶ Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 9.

⁷ Dokumen BMT Surya Mandiri Mlarak.

⁸ Ibid.

a. Ketua Pengurus.

- 1) Melakukan pengawasan dan pertemuan bulanan untuk membahas capaian target BMT serta kendala-kendala yang dihadapi
- 2) Memberikan masukan pada pengelola mengenai strategi-strategi yang dapat dikembangkan BMT dalam pencapaian target
- 3) Mendapatkan data dan mempersiapkan bahan dan agenda rapat anggota untuk melaporkan perkembangan BMT
- 4) Melakukan tahap-tahap rekrutmen hingga seleksi karyawan sesuai dengan aturan yang berlaku
- 5) Mengeluarkan Surat Keputusan pengangkatan atau pemberhentian karyawan
- 6) Mengawasi secara keseluruhan aktivitas BMT.

b. Sekretaris.

- 1) Mengadminkan seluruh berkas yang meyangkut keanggotaan BMT
- 2) Melakukan pendataan ulang terhadap anggota baru BMT
- 3) Melakukan penghimpunan biodata atau kelengkapan administrasi anggota BMT
- 4) Melakukan registrasi keanggotaan BMT.

c. Bendahara.

- 1) Mengeluarkan laporan keuangan BMT kepada pihak yang berkepentingan
- 2) Memberikan laporan mengenai perkembangan simpanan wajib dan simpanan pokok anggota.

d. Pengawas.

- 1) Mengevaluasi pelaksanaan operasional BMT dalam periode tertentu dalam akad-akad Syariah BMT.

e. Manajer.

- 1) Tersusunya sasaran, rencana jangka pendek, rencana jangka panjang, serta proyeksi keuangan dan non keuangan
- 2) Menentukan sasaran atau target jangka pendek dan jangka panjang
- 3) Menyusun rencana anggaran jangka pendek dan jangka panjang
- 4) Memonitor dan memberikan arahan atau masukan terhadap upaya pencapaian target
- 5) Mengevaluasi seluruh aktivitas dalam rangkaian pencapaian target
- 6) Menindaklanjuti hasil evaluasi
- 7) Memperhatikan keluhan kantor layanan dalam hal kerjasama untuk mencapai sasaran.⁹

f. Pembukuan atau *Accounting*.

- 1) Pembuatan laporan keuangan
- 2) Membuat laporan keuangan harian meliputi neraca dan laba rugi
- 3) Membuat laporan keuangan akhir bulan, cashflow dan buku besar
- 4) Menyediakan data-data yang dibutuhkan untuk keperluan analisis perusahaan

⁹ Ibid.

- 5) Pengarsipan laporan keuangan dan berkas-berkas yang berkaitan secara langsung dengan keuangan
- 6) Mengarsipkan seluruh berkas keuangan sesuai dengan kebijakan pengarsipan yang digunakan
- 7) Menjaga keamanan arsip dan memastikan bahwa seluruh arsip terjaga keamanannya dengan baik
- 8) Menyediakan data-data yang dibutuhkan untuk keperluan analisis perusahaan
- 9) Membuat perincian biaya dan pendapatan bulanan
- 10) Melakukan analisis khususnya untuk biaya operasional menyangkut dengan tingkat efisiensi.¹⁰

g. *Teller* atau Kasir.

- 1) terselesaikannya laporan kas harian
- 2) Menerima dan mengeluarkan transaksi tunai sesuai dengan batas wewenang
- 3) Melakukan pengesahan pada bukti transaksi baik paraf maupun validasi
- 4) Menyusun bukti-bukti transaksi keluar dan masuk dan memberikan nomor bukti
- 5) Membuat rekapitulasi transaksi masuk dan keluar dan meminta validasi dari pihak yang berwenang

¹⁰ Ibid.

- 6) Melakukan crosscheck antara rekapitulasi kas dengan mutasi vault dan neraca
 - 7) Terjaga keamanan kas
 - 8) Melakukan perhitungan kas pada pagi dan sore hari saat akan dimulainya hari kerja dan akhirnya hari kerja
- h. Pemasaran atau *Marketing*.
- 1) Memastikan seluruh pengajuan pembiayaan telah diproses sesuai dengan proses sebenarnya
 - 2) Melayani pengajuan pembiayaan dan memberikan penjelasan mengenai produk pembiayaan
 - 3) Melakukan pengumpulan informasi mengenai calon mitra melalui kegiatan wawancara dan *on the spot* (kunjungan lapangan)
 - 4) Mengupayakan kelengkapan syarat
 - 5) Memastikan analisis pembiayaan yang telah dilakukan dengan tepat dan lengkap sesuai dengan kebutuhan dan mempresentasikan dalam rapat komite.¹¹
- i. *Security*.
- 1) Menyelenggarakan keamanan dan ketertiban di lingkungan atau tempat kerja yang meliputi aspek pengamanan fisik, personel, informasi dan pengamanan teknis lainnya.
 - 2) Mengurus dan mengusahakan sesuatu (seperti memelihara dan merawat)

¹¹ Ibid.

3) Melakukan atau melaksanakan (perintah, peraturan dan rencana).

6. Produk BMT Surya Mandiri

BMT Surya Mandiri memiliki berbagai produk yang sama dengan lembaga keuangan yang lainnya. BMT Surya Mandiri memiliki 2 bentuk yaitu proses penghimpunan dan penyaluran dana. Bentuk produk penghimpunan dana adalah berupa simpanan yang terbagi menjadi 3 yakni Simasda, Takesjar dan Simpanan berjangka. Sedangkan bentuk penyaluran dana yakni berupa kredit atau pinjaman yang terbagi menjadi 2, yaitu pertama menggunakan akad murabahah dan kedua dengan akad mudharabah. Berikut uraiannya:

a. Produk Penghimpunan Dana

- 1) Simasda (Simpanan Masa depan Berganda) adalah simpanan atau tabungan yang ada di bank. Dapat disimpulkan bahwa simpanan ini ditujukan untuk masyarakat atau nasabah yang ingin menyimpan uang dan sewaktu-waktu dapat diambil.
- 2) Simpanan Berjangka (Deposito) adalah simpanan yang dapat diambil dengan jangka waktu yang telah ditentukan, sesuai kesepakatan antara nasabah dengan pihak BMT.
- 3) Takesjar (Tabungan Kesejahteraan Pelajar) merupakan tabungan yang diperuntukkan untuk pelajar dan mahasiswa yang dikhususkan untuk para pelajar ataupun mahasiswa yang ingin belajar atau menyimpan uang di BMT.

b. Produk Penyaluran Dana

Bentuk produk penyaluran dana yang ada di BMT yaitu berupa pembiayaan atau pinjaman kepada anggota maupun calon anggota sesuai penilaian kelayakan yang dilakukan oleh pengelola BMT bersama anggota yang bersangkutan. Dengan demikian, BMT akan mendapatkan bagi hasil dengan kesepakatan kedua belah pihak yakni nasabah dan pihak BMT guna untuk menunjang usaha anggota atau calon usaha. Pembiayaan atau pinjaman yang terdapat di BMT Surya Mandiri yaitu berupa syariah atau bagi hasil.

B. Data Khusus

1. Mekanisme Rekrutmen Karyawan BMT Surya Mandiri Mlarak

Dalam proses rekrutmen karyawan BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo yaitu dengan menggunakan mekanisme pada umumnya di sebuah perusahaan-perusahaan lain. Rekrutmen yang dilaksanakan di BMT Surya Mandiri ini dengan menggunakan metode eksternal maupun eksternal, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan agar berjalan efektif dan produktif sesuai dengan visi misi BMT Surya Mandiri. Proses rekrutmen dimulai dari melakukan promosi melalui media online maupun offline, seperti promosi di media sosial dan iklan. Sedangkan yang melalui offline dengan memasang pamflet-pamflet mengenai lowongan pekerjaan yang dibutuhkan BMT Surya Mandiri tersebut.

Hal ini ditegaskan oleh Karniawan selaku Manajer BMT Surya Mandiri:

”Sebelum kita melakukan sebuah rekrutmen karyawan, sebuah perusahaan akan mengadakan Rapat Anggota yang dimana akan membahas mengenai proses rekrutmen karyawan BMT Surya Mandiri guna memenuhi kebutuhan perusahaan. Dalam rapat tersebut kita akan menentukan perekrutan karyawan baru yang akan ditempatkan pada bidang tertentu. Hal ini dilakukan jika sebuah perusahaan melakukan yang namanya rolling, dimana karyawan akan dipindahalihkan ke bagian lain. Sehingga dengan adanya rolling tersebut, maka perusahaan memerlukan yang namanya karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang dipindahalihkan tersebut”.¹²

Hal tersebut seperti disampaikan oleh Muh Fuady selaku Ketua BMT Surya Mandiri:

”Untuk melakukan rekrutmen karyawan baru di BMT Surya Mandiri, langkah awal yang dilakukan yaitu dengan menggunakan proses promosi di media sosial, iklan dan juga memasang pamflet guna untuk menarik karyawan. Selain itu BMT juga menggunakan metode internal dimana dengan merekrut karyawan dari saudara maupun orang sekitar karyawan lama yang benar-benar membutuhkan pekerjaan, perusahaan akan lebih mudah beradaptasinya daripada dari yang eksternal. Namun hal itu juga tidak menjadi pilihan yang utama karena BMT ini membuka peluang secara luas bagi semua kalangan baik sarjana umum maupun syariah baik dari lingkungan internal dan eksternal. Perekrutan ini dilakukan dengan harapan terbaik supaya BMT bisa berjalan secara produktif dan efektif”.¹³

Sedangkan menurut Rahayu Dewi bagian Pembukuan (*Accounting*) memberikan informasi sebagai berikut:

”Saya bisa bekerja di BMT ini karena mendapat informasi dari saudara saya yang rumahnya kebetulan dekat dari BMT ini. Dan pada saat itu saya langsung melamar pekerjaan di BMT karena saya memang sedang mencari pekerjaan, dan dimana BMT sedang mencari karyawan yang

¹² Karniawan, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

¹³ Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

akan ditempatkan dibidang Accounting. Saya bekerja disini mulai tahun 2008”.¹⁴

Untuk proses selanjutnya yaitu dengan menentukan karyawan yang akan dibutuhkan di BMT Surya Mandiri. Dengan melihat berapa karyawan yang akan direkrut, bidang apa yang sedang membutuhkan karyawan baru dan juga bagian mana yang mungkin harus di ganti posisinya mungkin karena alasan karyawan kurang bisa memanfaatkan waktu dan juga kurang cakap dalam mengelola tugas pada setiap bidangnya.

Hal ini ditegaskan oleh Muh Fuady selaku ketua pengurus BMT Surya Mandiri Mlarak:

”Setiap bulan pasti ada yang namanya rapat anggota. Dan pada saat rapat tersebut kita akan melakukan evaluasi kerja karyawan, dari situ bisa dilihat mana karyawan yang kerjanya produktif dan mana yang kurang produktif. Dan yang sering BMT lakukan rolling atau perpindahan posisi kerja itu pada bidang pemasaran, karena dalam pemasaran karyawan kurang bisa memanfaatkan waktu dan juga perkembangan mungkin pada saat melakukan promosi kurang detail dan membuang-buang waktu untuk hal lain”.¹⁵

Hal mengenai penentuan karyawan di BMT Surya Mandiri ini merupakan hal yang sangat penting. Dimana perusahaan harus bisa melihat kondisi dan situasi yang di lapangan bagaimana kinerja karyawan dalam mengelola perusahaan agar bisa berkembang produktif. Sebelum menentukan penentuan karyawan, pihak BMT lebih dahulu akan mempertimbangkan berbagai metode-metode

¹⁴ Rahayu Dewi, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

¹⁵ Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

yang digunakan untuk merekrut jaryawan baru. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Rahayu Dewi selaku *staff accounting* BMT Surya Mandiri Ponorogo.

”Jadi begini, sebelum melakukan perekrutan karyawan BMT Surya Mandiri akan ada pertimbangan-pertimbangan mengenai kebutuhan karyawan, perekrutan karyawan bagian devisi apa, tes seleksi karyawan, penempatan karyawan. Dan untuk mengenai keuangan dengan bertambahnya karyawan juga pasti akan mempengaruhi beban keuangan, tetapi juga dengan adanya tambahan karyawan maka diharapkan juga akan mempengaruhi kenaikan pendapatan BMT Surya Mandiri”.¹⁶

Setelah melewati proses rekrutmen, dan telah dinyatakan sesuai dengan kualifikasi dari BMT Surya Mandiri, tahap selanjutnya yaitu proses evaluasi seluruh kegiatan perekrutan karyawan yang telah dilaksanakan sebelumnya.

Dalam rekrutmen ini juga mengadakan yang namanya evaluasi guna mencapai visi misi sebuah karyawan. Mulai dari analisis jumlah pelamar, biaya yang akan dikeluarkan, dan juga kendala dari kualitas calon pelamar. Hal tersebut disampaikan oleh Karniawan selaku manajer BMT Surya Mandiri.

Tahap selanjutnya yaitu menyeleksi calon-calon pelamar, yang akan dilakukan oleh *stakeholder* BMT Surya Mandiri guna mendapat karyawan yang mempunyai potensi dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses seleksi merupakan langkah dari proses rekrutmen karyawan, yang diikuti dengan serangkaian tes-tes, dan juga wawancara. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Karniawan selaku manajer BMT Surya Mandiri Ponorogo.

¹⁶ Rahayu Dewi, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

”Jadi begini, setelah mengikuti proses rekrutmen, tahap selanjutnya yaitu seleksi karyawan. Hal ini dilakukan karena kami juga harus melihat potensi serta kualitas dari calon-calon pelamar tersebut. Kami melakukan ini karena juga ingin mengetahui seberapa besar kemampuan calon pelamar, dan kami sangat mengharapkan calon pelamar bisa sungguh-sungguh dalam mengemban amanah nanti di BMT Surya Mandiri Ponorogo”.¹⁷

Hal ini seperti yang disampaikan oleh Muh Fuady selaku ketua pengurus BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo.

”Jadi begini mbak, akan saya perjelas mengenai proses seleksi di BMT Surya Mandiri. Kita akan melakukan proses seleksi ini tidak hanya asal-asal saja. Sebuah perusahaan akan melakukan beberapa serangkaian tes-tes yang akan kita uji bagi calon pelamar. Mulai dari uji keahlian, kecakapan, dan test fit and propertest (uji kelayakan dan kepatutan). Semua ini sudah kami persiapkan agar tidak salah dalam memilih calon karyawan”.¹⁸

Hal ini disampaikan juga oleh Intan Safitri selaku Teller BMT Surya Mandiri kantor cabang Mlarak.

”Saya mulai bekerja di BMT Surya Mandiri tahun 2020. Saya bisa menjadi karyawan disini karena saya tahu sendiri jika ada lowongan kerja di BMT Surya Mandiri, karena sebelumnya saya pernah menjadi nasabah di BMT. Dan kebetulan BMT lagi membuka lowongan kerja bagian Teller karena sebelumnya yang menjadi teller itu mbak Erna, dan beliau sudah ada rencana resign maka BMT membuka lowongan kerja bagian teller. Pada saat saya melamar pekerjaan disini, saya mengikuti serangkaian tes-tes mulai dari tes tulis mengenai pengetahuan umum, dan ada juga tes lisan interview dengan pertanyaan tentang keseharian, kemampuan berkomunikasi yang baik dengan orang lain”.¹⁹

¹⁷ Karniawan, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

¹⁸ Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

¹⁹ Intan Safitri, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

Setelah step by step telah rampung dilaksanakan, tahap selanjutnya yaitu berupa wawancara. Tahap ini bisa dilakukan oleh pengawas maupun manajer BMT Surya Mandiri. Wawancara ini dilaksanakan guna untuk mengetahui kecakapan para calon pelamar mengenai keseriusan dalam bergabung di perusahaan ini. Wawancara kali ini meliputi profil calon pelamar, ketrampilan atau kemampuan apa yang dimiliki dan juga mengenai darimana bisa mengetahui ada lowongan di BMT Surya Mandiri. Pihak BMT juga akan melakukan pengecekan surat lamaran atau data dari pelamar. Hal ini disampaikan oleh ketua BMT Surya Mandiri Muh Fuady:

”Langkah selanjutnya yaitu saya akan mewawancarai calon pelamar yang telah lolos pada tahap seleksi. Wawancara ini saya mulai dari profil, pengalaman pribadi, riwayat pendidikan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki dan juga mengenai informasi lowongan kerja di dapat darimana”.²⁰

Hal tersebut juga disampaikan oleh Rifqi selaku karyawan bagian pemasaran:

”Saya mulai bekerja disini sudah 4 tahun. Saya bisa bekerja disini karena saya mengetahui ada informasi lowongan di BMT Surya Mandiri yang kebetulan rumah saya dekat dengan BMT. Pada saat saya melamar di BMT, saya juga mengikuti serangkaian pertanyaan mulai dari profil saya, pengalaman kerja dan juga riwayat pendidikan saya apa”.²¹

Setelah serangkaian proses rekrutmen dilaksanakan, tahap terakhir yaitu penerimaan dan penempatan kerja. Dalam tahap ini perusahaan harus sedetail mungkin dan juga teliti dalam mengambil keputusan. Karena ini merupakan tahapan akhir yang dimana perusahaan akan menerima dan menempatkan calon

²⁰ Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

²¹ Rifqi, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

pelamar-pelamar karyawan baru. Perusahaan akan menentukan layak tidaknya calon pelamar ini ditempatkan dibagian yang perusahaan perlukan. Selain itu ini akan berhubungan dengan kerja nyata yang akan membawa kearah tanggung jawab, kejujuran dalam mengelola BMT Surya Mandiri. Bagian yang sangat penting yaitu dalam penempatan karyawan, yang dimana karyawan akan ditempatkan sesuai bidangnya. Hal ini disampaikan oleh ketua pengurus BMT Surya Mandiri Muh Fuady:

”Setelah mengikuti serangkaian tahap diatas, maka tahap terakhir yaitu penerimaan dan juga penempatan kerja. Penerimaan ini dimaksudkan ”iya tidaknya diterima” di perusahaan kami dan untuk penempatan ini dimaksudkan layak ditempatkan dibagian atau bidang apa. Karena kami telah menginformasikan semua mengenai kriteria sebuah perusahaan maka kita harus jeli dan detail dalam memilih karyawan yang akan bergabung dengan perusahaan kami. Apakah karyawan ini sudah sesuai dengan apa yang kita inginkan atau belum. Karena nanti dalam perusahaan akan ada yang namanya target kerja, yang berarti karyawan nanti harus bisa menyelesaikan sebuah terget perusahaan. Apakah karyawan tersebut mampu kerja terget atau tidaknya”.²²

Setelah proses rekrutmen dan seleksi selesai dilaksanakan, perusahaan akan memperoleh hasil mengenai kualitas kerja, tanggung jawab pada sebuah pekerjaan dan juga kejujuran serta kedisiplinan terhadap waktu yang dikerjakan pada saat proses seleksi. Karyawan juga akan kelihatan sikap kemampuan dan emosional dalam beradaptasi dengan sebuah pekerjaan apakah mampu memecahkan masalah dan memberikan solusi.

²² Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 8 Mei 2021.

Berdasarkan pemaparan data diatas, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen karyawan di BMT Surya Mandiri adalah dimulai dari proses pencarian calon karyawan, menentukan jumlah calon pelamar, dan juga menetapkan sumber rekrutmen karyawan. Sumber rekrutmen karyawan di BMT Surya Mandiri yakni dengan menggunakan dua sumber yaitu sumber internal dan juga sumber eksternal. Selanjutnya untuk metode rekrutmen karyawan ditentukan langsung oleh ketua dan pengawas BMT Surya Mandiri. Dan setelah itu yaitu proses seleksi, yang dimulai dari seleksi surat lamaran kerja kemudian dilakukan wawancara oleh pengawas atau manajer BMT Surya Mandiri mengenai profil karyawan, keterampilan dan kemampuan karyawan, pengalaman kerja dan juga riwayat pendidikan serta mendapat rekomendasi darimana, dll.

2. Pengembangan SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo

Dalam prakteknya pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah untuk membina karyawan yang mana mereka harus mampu memiliki kualitas dan kuantitas guna menunjang keterampilan dalam setiap bidang pekerjaannya. Pada dasarnya secara umum proses pengembangan SDM ada dua yaitu pelatihan dan pendidikan, di BMT Surya Mandiri memang rutin memberikan pelatihan setiap satu bulan sekali guna untuk mengetahui perkembangan kinerja karyawan. Hal ini seperti yang disampaikan oleh ketua pengurus BMT Muh Fuady:

”Jadi begini, BMT Surya Mandiri memang setiap bulan sekali mengadakan yang namanya diklat atau pelatihan yang dimana diikuti oleh

semua karyawan. Hal ini dilakukan guna menambah ilmu dan tantangan baru para karyawan. BMT saat ini memberikan pelatihan berupa informal yang dimana ini dilakukan untuk mengetahui kinerja karyawan apakah ada perkembangan atau tidak”.²³

Karniawan selaku manajer BMT Surya Mandiri menambahkan:

”Untuk jenis pengembangan secara umum ada dua yaitu formal dan juga informal. Memang benar mbak BMT Surya Mandiri setiap bulan sekali mengadakan kegiatan informal yang namanya pelatihan atau diklat yang didalamnya akan mengadakan rapat kerja, dan juga evaluasi kerja karyawan. Jadi dengan diadakannya diklat ini kita bisa mengetahui mana karyawan yang profesional dan yang kurang bekerja profesional. Namun untuk setahun terakhir ini BMT tidak lagi mengikutsertakan karyawannya untuk kegiatan formal misalnya seminar dengan seluruh KJKS se Jawa Timur’.²⁴

Dalam pengembangan SDM terdapat dua metode yaitu pelatihan dan juga pendidikan. Dalam hal ini BMT Surya Mandiri Mlarak mengadakan kegiatan diklat saja yaitu berupa rapat anggota dan evaluasi setiap sebulan sekali yang secara langsung dipimpin oleh ketua pengurus dan manajer. Sedangkan untuk akhir-akhir ini pihak BMT tidak mengikutsertakan karyawannya untuk kegiatan secara formal dengan seluruh KJKS se Jawa Timur. Hal ini diterangkan oleh Muh Fuady selaku ketua pengurus BMT Surya Mandiri:

”Jadi begini, memang kita hanya memberikan berupa pelatihan secara informal saja. Dan untuk pendidikan rata-rata setiap karyawan belajar secara otodidak yaitu dimana mereka bisa berpegang teguh pada prinsip syariah karena lembaga kita berbasis syariah. Jadi karyawan harus mampu menanamkan jiwa kepemimpinan yang syariah.”²⁵

²³ Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 26 Oktober 2021.

²⁴ Karniawan, *Hasil Wawancara*, 26 Oktober 2021.

²⁵ Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 26 Oktober 2021.

Berdasarkan pemaparan data di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang BMT Insan Mandiri lakukan yaitu kegiatan informal berupa kegiatan diklat setiap bulan sekali yang diikuti seluruh karyawan dan langsung dipimpin oleh ketua pengurus. Sedangkan untuk kegiatan formal selama akhir ini tidak dilaksanakan.

3. Perencanaan Karir SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo

Perencanaan karir merupakan sebuah hal yang penting dan tidak dapat terlepas di dalam mengelola sebuah lembaga. Sebelum melakukan perekrutan karyawan, pihak BMT akan membuat sebuah perencanaan-perencanaan yang harus bisa terwujud. Sebuah perusahaan pasti memiliki target dan juga tujuan guna untuk mencapai visi misi dalam lembaga. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Muh Fuady selaku ketua pengurus BMT Surya Mandiri:

”Sebuah perencanaan karir ini kita terapkan di BMT guna untuk melihat perubahan jabatan atau kepangkatan. Jadi mulai dari rotasi karyawan, alih jabatan dan juga penurunan jabatan. Hal ini kita terapkan karena untuk melihat prestasi pada karyawan sehingga bisa naik jabatan yang lebih tinggi.”²⁶

Hal ini juga diterangkan oleh Karniawan selaku manajer BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo:

”BMT Surya Mandiri melakukan perencanaan karir guna untuk meningkatkan potensi karyawan guna untuk mengejar karir yang dinginkannya. Misalnya karyawan ingin naik jabatan, jadi karyawan tersebut harus mampu meningkatkan prospek kerjanya lagi supaya bisa meraih jabatan yang diinginkan.”²⁷

²⁶ Muh Fuady, *Hasil Wawancara*, 26 Oktober 2021.

²⁷ Karniawan, *Hasil Wawancara*, 26 Oktober 2021.

Dari pemaparan data diatas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir yang diterapkan BMT Surya Mandiri Mlarak yaitu promosi, rotasi atau mutasi, dan juga demosi. Hal ini dilakukan untuk melihat prestasi keahlian yang dimiliki karyawan apakah layak untuk diangkat jabatannya atau malah di turunkan jabatan.

C. Analisis Data

1. Analisis Mekanisme Rekrutmen Karyawan di BMT Surya Mandiri

Berdasarkan pemaparan data yang diperoleh diatas bahwa BMT Surya Mandiri dalam proses perekrutan karyawan yaitu dengan melalui beberapa rangkaian maupun tahap-tahapan. Proses rekrutmen tersebut dimulai dari perencanaan kerja dengan maksud menentukan jumlah calon pelamar dalam bidang apa yang akan dibutuhkan, proses pencarian calon pelamar dengan cara memasang iklan maupun pamflet mengenai lowongan pekerjaan baik melalui media online maupun offline, sumber penarikan jumlah karyawan baik dari dalam maupun luar, proses seleksi, penempatan karyawan hingga tahap tujuan kinerja karyawan.

Menurut Casio dan Munandar proses rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan.²⁸ Prosesnya dimulai saat akan kebutuhan merekrut karyawan baru dinyatakan hingga lamaran mereka diterima. Tugas dari merekrut karyawan dibebankan pada

²⁸ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012) 61.

departemen personalia, akan tetapi pada beberapa perusahaan besar yang melakukan perekrutan hampir setiap waktu tugas ini kemudian dibebankan pada spesialis yang disebut rekruter.

Dapat diketahui bahwa BMT Surya Mandiri melakukan serangkaian proses rekrutmen karyawan sebagai berikut:

a. Perencanaan Tenaga Kerja

1) Menyiapkan sumber daya manusia

Artinya perlu menyiapkan sumber daya manusia untuk berbagai kebutuhan seperti kebutuhan mendesak, terutama jika ada karyawan yang keluar atas permintaan sendiri atau mengalami kecelakaan atau meninggal dunia.

2) Kebutuhan rekrutmen

Artinya untuk kebutuhan dalam kegiatan penarikan karyawan atau pegawai. Dalam hal ini tentunya setelah dilakukan analisis tentang berapa jumlah yang dibutuhkan, sekaligus menentukan sumber tenaga kerja yang diinginkan.

3) Untuk memperbaiki kualitas

Artinya sumber daya manusia perlu terus diasah perilaku dan kemampuannya. Hal ini terjadi karena biasanya ada karyawan sulit untuk menguasai sesuatu pekerjaan atau sering melakukan kesalahan.

4) Penghematan biaya

Artinya perlu adanya efisiensi penggunaan sumber daya manusia, terutama jika ada karyawan yang kurang produktif. Hal ini penting karena karyawan yang produktifnya rendah akan membuang waktu, tenaga dan biaya.²⁹

5) Menjaga agar loyalitas

Artinya loyalitas karyawan kepada perusahaan harus tetap tinggi dan dijaga. Dengan cara memberikan perhatian kepada karyawan, baik dalam hal kondisi kerja, maupun lingkungan kerja.

b. Sumber penarikan tenaga kerja

Pemilihan sumber tenaga kerja yang diterapkan di BMT Surya Mandiri yaitu sebagai berikut:

1) Sumber internal

Artinya sumber ini digunakan jika kebutuhan tidak terlalu banyak dan kondisi yang mendesak. Kekosongan ini diisi karyawan dari dalam dan hanya dilakukan untuk jangka sementara waktu, sebelum diisi dengan tenaga baru.

2) Sumber eksternal

Merupakan sumber tenaga kerja yang diperoleh dari luar perusahaan. Artinya tenaga-tenaga kerja dari dalam tidak mencukupi, sehingga perlu direkrut dari luar perusahaan. Rekrutmen tenaga kerja digunakan

²⁹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia "Teori dan Praktik"*, 63-64.

untuk jangka pendek dan jumlahnya sedikit bisa dilakukan dari kolega, dan referensi.³⁰

c. Proses seleksi

Pada proses seleksi karyawan yang diterapkan di BMT Surya Mandiri tidak jauh berbeda dengan lembaga keuangan lainnya, yaitu mulai dari seleksi surat lamaran kerja, wawancara awal dengan menanyakan pendidikan terakhir, ketrampilan yang dimiliki pengalaman kerja maupun latar belakang keluarga. Dan juga dilakukan wawancara kedua dengan diberikan pertanyaan mengenai tanggung jawab akan kesungguhan ikut bergabung di lembaga BMT. Dan untuk tahap yang terakhir mengenai keputusan penerimaan hingga penempatan. Atau dapat disimpulkan bahwa BMT akan memberikan ujian *fit and proper test* dengan maksud ujian kelayakan dan kepatutan karyawan yang sesuai dengan standar tertentu baik itu uji mental dan uji kecakapan.

Dengan seluruh rangkaian proses rekrutmen karyawan yang dilakukan diatas seperti perencanaan tenaga kerja, sumber tenaga kerja dan proses seleksi sudah sesuai dengan prosedur rekrutmen pada umumnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan dari data di atas bahwa rekrutmen karyawan di BMT Surya Mandiri dari sumber rekrutmen karyawan yaitu dengan menggunakan dua cara, sumber eksternal dan internal. Untuk proses seleksi karyawan tahapannya adalah seleksi surat lamaran kerja, wawancara

³⁰ Ibid., 75.

awal, tes tertulis umum, tes psikotes, wawancara atasan langsung keputusan dan penerimaan. Namun ada tahapan yang belum dilaksanakan yaitu wawancara kedua dimana ini hal yang sangat penting karena untuk melihat keseriusan pelamar dalam bergabung dalam sebuah lembaga.

2. Analisis Pengembangan SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak

Berdasarkan pemaparan data yang diperoleh diatas bahwa BMT Surya Mandiri dalam pengembangan karyawan yaitu dengan menggunakan dua metode yakni formal dan informal, sebagai berikut:

- a. Kegiatan formal yaitu berupa kegiatan yang dilaksanakan diluar lembaga misalnya dengan mengikuti seminar dengan seluruh KJKS se Jawa Timur, namun akhir-akhir ini BMT tidak mengikutsertakan karyawannya.
- b. Kegiatan informal yaitu berupa kegiatan yang dilaksanakan dalam sebuah lembaga misalnya dengan mengadakan diklat pelatihan pada karyawannya. Untuk BMT telah memberikan berupa pelatihan setiap bulan sekali guna melihat kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa BMT Surya Mandiri Mlarak hanya memberikan sebuah pengembangan karyawan melalui kegiatan informal yang dilakukan evaluasi setiap bulan sekali. Sedangkan untuk kegiatan formal pihak BMT tidak mengikutsertakan karyawannya.

3. Analisis Perencanaan Karir SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak

Jenis perencanaan yang diterapkan di BMT Surya Mandiri Mlarak yaitu sebagai berikut:

1) Promosi

Artinya naiknya atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi. Biasanya promosi dapat terjadi ke dalam dua hal yaitu:

- a. Naik jabatan
- b. Naik golongan atau kepangkatan
- c. Atau naik kedua-duanya, baik jabatan maupun kepangkatan.

Naik jabatan artinya naik dari jabatan sebelumnya misalnya supervisor (manajer rendah) ke level lebih tinggi misalnya manajer keuangan (manajer menengah). Sedangkan untuk kenaikan kepangkatan atau grade juga sama, misalnya dari kepangkatan sebelumnya golongan III A ke golongan III B.

2) Rotasi atau Mutasi

Merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu. Misalnya bagian *accounting* pindah ke bagian *marketing*. Rotasi atau mutasi ini dilakukan salah satu tujuannya adalah dalam rangka promosi. Tujuan lain dari rotasi adalah dalam rangka pengembangan karyawan yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa rotasi merupakan pemindahan seseorang ke bidang pekerjaan lain yang sering disebut mutasi atau transfer antar bagian.

3) Demosi

Adalah terjadinya penurunan jabatan atau kepangkatan seseorang dalam satu periode. Artinya seseorang dapat diturunkan jabatannya ke jabatan yang lebih rendah atau diturunkan pangkat atau golongannya.

Dengan kata lain demosi merupakan penurunan pangkat atau jabatan seseorang dengan berbagai sebab. Dalam hal demosi seseorang dapat saja terjadi;

- a. Hanya diturunkan jabatan, pangkat tetap
- b. Diturunkan pangkat, jabatan tetap,
- c. Diturunkan kedua-duanya

Terjadinya demosi akan berdampak kepada kompensasi dan kesejahteraan lainnya. Dan yang jelas akan terjadi pengurangan atau kehilangan sebagai jumlah kompensasi dan kesejahteraan dari yang diterimanya selama ini.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir di BMT Surya Mandiri yaitu dengan melakukan promosi, rotasi atau mutasi, dan juga demosi. Hal ini dilakukan untuk melihat prestasi keahlian yang dimiliki karyawan apakah layak untuk diangkat jabatannya atau malah di turunkan jabatan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang mengacu pada masalah dan tujuan penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis mekanisme rekrutmen karyawan di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo telah sesuai dengan prosedur rekrutmen pada umumnya. Untuk mekanisme rekrutmen karyawan di BMT Surya Mandiri dengan menggunakan dua cara, yaitu sumber eksternal dan internal. Sedangkan proses seleksi karyawan tahapannya adalah seleksi surat lamaran kerja, wawancara awal, tes tertulis umum, tes psikotes, wawancara atasan langsung, keputusan dan penerimaan. Sehingga ada tahapan yang belum diterapkan di BMT Surya Mandiri yaitu wawancara kedua.
2. Analisis pengembangan SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo yaitu dengan menggunakan dua metode yaitu formal dan juga informal. Namun pihak BMT hanya memberikan pelatihan informal berupa pelatihan diklat setiap sebulan sekali guna untuk mengetahui prospek kinerja karyawan. Sedangkan untuk kegiatan formal pihak BMT tidak mengikutsertakan karyawannya.
3. Analisis perencanaan karir SDM di BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo yaitu sudah sesuai dengan teori yang semestinya. Perencanaan yang dilakukan adalah melakukan promosi, rotasi atau mutasi, dan juga demosi. Hal ini dilakukan

untuk melihat prestasi keahlian yang dimiliki karyawan apakah layak untuk diangkat jabatannya atau malah di turunkan jabatan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis menyarankan beberapa hal berikut:

1. Bagi pihak BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo

Dalam penerapan sumber daya manusia BMT Surya Mandiri memang sudah cukup baik namun masih ada beberapa tahapan yang belum diterapkan yaitu wawancara kedua. Karena dengan adanya wawancara kedua ini sangatlah penting guna untuk memaksimal kondisi kerja dan kecocokan bagian atau jenis pekerjaan yang diemban supaya karyawan bekerja tidak asal-asalan dan juga karyawan juga lebih profesional. Dan untuk pengembangan SDM seharusnya pihak BMT mengikutsertakan karyawannya untuk mengikuti kegiatan formal supaya bisa menambah wawasan dan juga pengetahuan.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya bagi adik-adik mahasiswa agar dapat meningkatkan pengetahuan, menganalisis data pada penelitian. Peneliti berharap semoga untuk kedepannya penelitian ini sebagai acuan dan bisa lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Ahmad Al-Hasyimi, Marhum Sayyid. *Mukhtarul Ahaadis wa al-hukmu al-Muhammadiyah*.
- Ardana, I Komang. "Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan pertama". Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Damanuri, Aji. *Metodologi Penelitian Muamalah*. Ponorogo: STAIN Po PRESS, 2010.
- Donni, Buchari Almadan. "Manajemen Syariah". Bandung: Alfabeta, 2014.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- John H. Jackson, Robert L. Mathis. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia "Teori dan Praktik"*. Jakarta: PT.Raja Grafindo, 2016.
- Lia Yuliana, Suharsimi Arikunto. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Meldona. *Manajemen Sumber daya Manusia Prespektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press, 2009.

- Meloeng, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009.
- Mukaram, Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, 1999.
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Ningsih. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan", *Skripsi*. Medan: UIN Sumatra Utara, 2018.
- P. Siagian, Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008.
- Pahrowi. "Analisis Model Rekrutmen Dalam Perspektif Syari'ah Di BMT Masalah Lil Ummah Sidogiri". *Skripsi*. Malang: UIN Malang, 2007.
- Prawesti, Intan. "Analisis Sitem Rekrutmen, Penempatan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim", *Skripsi*. Surabaya: UIN Sunan Ampel, 2018.
- Rivai, Veithzal. *Islamic Human Capital Management*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Rivai, Veitzhal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Sihotang, A. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Jakarta: PT PradanaParamitha, 2007.
- Siswanto, Meldona. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang: UIN Maliki Press, 2012.

- Soeharto, Irawan. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Solong, Aras. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas*. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sujarweni, Wiratna. *Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2019.
- Supriyanto. *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta: Hak Cipta, 2009.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2011.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Yani, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, 2012.

B. Hasil Wawancara

- Dewi, Rahayu. *Hasil Wawancara*. 8 Mei 2021.
- Fuady, Muh. *Hasil Wawancara*. 8 Mei 2021.
- Karniawan. *Hasil Wawancara*. 8 Mei 2021.
- Rifqy. *Hasil Wawancara*. 8 Mei 2021.
- Safitri, Intan. *Hasil Wawancara*. 8 Mei 2021.

C. Dokumen

Dokumen BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo

