

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Penyajian Data

1. Profil BMT Khairul Amin Martapura

Awal mula dan ide pendirian, tahun 1997 di Pondok Pesantren K.H. Renggong Pasuruan Jawa Timur, diadakan muktamar Rabithah oleh pengurus Nahdhatul Ulama. Tujuan muktamar ini selain bertemunya pengurus-pengurus Nahdhatul Ulama di seluruh Indonesia juga membahas sistem ekonomi Islam yang telah berkembang di masyarakat Indonesia. Pengurus Pondok Pesantren Al Amin Martapura juga menghadiri muktamar yang dihadiri oleh Presiden Soeharto, K.H. Abdurrahman Wahid (Gusdur) dan 14 Menteri Indonesia.

Pengurus Pondok Pesantren Al-Amin yang mengikuti muktamar, kemudian berkeinginan untuk mendirikan suatu lembaga keuangan syariah yang menghimpun dana masyarakat dengan melakukan pendekatan kepada yayasan-yayasan, peran guru madrasah di Martapura serta para muridnya.

Setelah melakukan pendekatan-pendekatan tersebut maka jalan untuk mendirikan sebuah lembaga keuangan syariah semakin dekat. Pengurus kemudian memberikan nama yaitu Koperasi Pondok pesantren (Koppontren) Al Amin. Modal awal pendirian lembaga ini kurang lebih Rp 8.000.000.00

(Delapan Juta Rupiah) untuk mendapatkan legalitas atau Badan Hukum dari Dinas Koperasi. Kemudian para pendiri BMT Khairul Amin menghimpun dana sebagai modal awal sebesar Rp 15.000.000.00 (Lima Belas Juta Rupiah), kini dana yang dikelola BMT mencapai Rp 24,2 Miliar dengan Anggota sebanyak 5.564 orang.

BMT Khairul Amin adalah salah satu lembaga keuangan syariah, yang mana merupakan unit usaha simpan pinjam sistem syariah yang di dalam sistemnya menghimpun dana dari masyarakat kemudian menyalurkan ke masyarakat, yang mana sesuai dengan tujuan BMT Khairul Amin yaitu meningkatkan perekonomian sehingga tercapai kesejahteraan anggota BMT. Di dalam suatu lembaga atau instansi pasti adanya sumber daya manusia yang mana praktisi yang menjalankan tugasnya supaya terlaksananya suatu kegiatan, begitu juga di BMT Khairul Amin Martapura terdapat karyawan yang menggerakkan dan menjalankan tugasnya untuk melayani masyarakat agar berjalan sesuai yang diinginkan. Sehingga dalam perihal ini perlu adanya pengembangan sumber daya manusia agar mampu meningkatkan produktifitas kerja organisasi.

Sumber daya manusia di BMT Khairul Amin Martapura menggunakan sistem karyawan tetap dan karyawan kontrak, untuk pendidikan minimal SMA sederajat dengan jenjang mulai dari kasir sampai pada level manager,

didasarkan atas jenis pengalaman kerja dan pendidikan pada saat diterima serta tingkat kompetisinya untuk jabatan-jabatan tertentu. Disamping itu juga BMT menerima siswa atau mahasiswa magang sesuai dengan ketentuan dan waktu yang telah disepakati. (SOP, 2009)

2. Visi, Misi dan Tujuan BMT Khairul Amin Martapura

a. Visi BMT Khairul Amin Martapura

Menjadi koperasi yang tangguh, terpercaya, profesional dan menjadi koperasi berprestasi tingkat Nasional.

b. Misi BMT Khairul Amin Martapura

- 1) Menyelenggarakan kegiatan simpan pinjam berbasis syariah berbasis profesional berbasis teknologi.
- 2) Melakukan perluasan wilayah layanan keanggotaan
- 3) Memberikan bantuan sosial kepada anggota dan masyarakat.

c. Tujuan BMT Khairul Amin Martapura

- 1) Memberikan rasa aman dan nyaman dalam pelayanan
- 2) Meningkatkan perekonomian sehingga tercapai kesejahteraan anggota pemberdayaan ekonomi umat.

3. *Job Description* BMT Khairul Amin Martapura

Tugas dan wewenang serta tanggung jawab masing-masing sebagai berikut:

a. Dewan Pengurus

Pengurus terdiri dari 5 (lima) orang, salah seorang diantaranya menjabat sebagai ketua. Fungsi dewan ini adalah mengawasi dan mengarahkan pelaksanaan-pelaksanaan yang dijalankan oleh manajer agar tetap mengikuti kebijaksanaan BMT Khairul Amin.

Dewan pengurus mempunyai tugas dan tanggung jawab yaitu: Mempertimbangkan, menyempurnakan dan mewakili para pemodal pendiri dalam memutuskan perumusan kebijakan umum BMT Khairul Amin yang diusulkan oleh manajer untuk dilaksanakan BMT Khairul Amin, mengangkat dan memberhentikan manajer, mempertimbangkan dan menyetujui rancangan anggaran BMT dan rencana kerja yang diusulkan manajer, memberikan penilaian atas neraca dan perhitungan laba rugi tahunan serta laporan-laporan berkala lainnya yang disampaikan oleh manajer, menyetujui atau menolak semua hal yang menyangkut perubahan-perubahan modal dan pembagian laba.

b. Dewan Pengawas Syariah

Agar fungsi dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah dapat berjalan dengan baik, maka calon Dewan Pengawas Syariah harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Memiliki pengetahuan yang luas dan mendalam mengenai syariah
- 2) Memiliki integritas kepribadian
- 3) Bersedia aktif mengikuti perkembangan BMT yang bersangkutan.

Tugas dan tanggung jawab Dewan Pengurus Syariah:

- 1) Menilai produk penerahan dana dari masyarakat yang akan ditawarkan oleh BMT.
- 2) Menilai produk pembiayaan yang akan ditawarkan oleh BMT Khairul Amin dan sekaligus memberikan persetujuan atau penolakan.
- 3) Memberikan nasehat kepada manajer atas masalah-masalah hukum Islam yang berkaitan dengan sah atau tidaknya penerimaan dana yang dihimpun dari masyarakat.
- 4) Memberikan nasehat kepada manajer atas masalah-masalah hukum Islam yang berkaitan dengan rencana pembiayaan kepada calon nasabah oleh manajer dianggap meragukan.
- 5) Memberikan nasehat kepada manajer tentang tata cara pengelolaan BMT Khairul amin yang sesuai dengan syariah.

c. Manajer

Berfungsi memimpin dan mengawasi kegiatan BMT Khairul Amin sehari-hari dengan kebijaksanaan umum yang telah disetujui Dewan

Pengurus dalam Rapat Anggota Tahunan guna mencapai tujuan BMT Khairul Amin.

Tugas dan tanggung jawab manajer:

- 1) Merumuskan dan mengusulkan kebijaksanaan umum BMT Khairul Amin kepada Dewan Pengurus untuk mencapai tujuan dan menjaga konstituitas BMT Khairul Amin.
- 2) Menyusun dan mengusulkan Rancangan Anggaran BMT dan Rencana Kerja.
- 3) Mengajukan neraca dan perhitungan laba rugi tahunan serta laporan-laporan berkala lainnya kepada Dewan Pengurus untuk dinilai.
- 4) Mengundang para pemodal untuk menghadiri Rapat Anggota Tahunan.
- 5) Memimpin dan mengelola perseroan sehingga mencapai tujuan BMT
- 6) Melakukan, membuat analisa ekonomi, analisa pembiayaan yang diperlukan untuk setiap proses pembiayaan berdasarkan kelayakan dan prinsip-prinsip pembiayaan yang sehat.

d. Pembiayaan

Adapun tugas dari pembiayaan meliputi:

- 1) Membuat analisa ekonomi, analisis pembiayaan yang diperlukan untuk setiap proses pembiayaan berdasarkan kelayakan dan prinsip-prinsip pembiayaan yang sehat
- 2) Melakukan analisis yuridis dan analisis transaksi jaminan dalam setiap proses pemberian pembiayaan
- 3) Memberikan informasi dan penjelasan prosedur kepada nasabah dalam lingkup pembiayaan dan simpanan serta jasa nasabah
- 4) Membukukan realisasi pembiayaan, angsuran pokok, administrasi pembiayaan dan margin nasabah.

e. Staf Administrasi Pembiayaan

Staf administrasi pembiayaan bertugas menangani atau memproses pemberian pembiayaan serta melakukan pengawasan terhadap pembiayaan yang diberikan berdasarkan kelayakan suatu pembiayaan yang sehat. Adapun tugas pokok yaitu:

- 1) Melakukan, membuat analisa ekonomi, analisa pembiayaan yang diperlukan untuk setiap proses pembiayaan berdasarkan kelayakan dan prinsip-prinsip pembiayaan yang sehat.
- 2) Melakukan analisis yuridis dan analisa transaksi jaminan.

- 3) Melakukan penyelidikan secara independen tentang kebenaran data kependudukan, karakter calon nasabah, melalui lingkungan keluarga, lingkungan masyarakat, usaha dan sebagainya.

f. Kasir dan Staf Kasir

Kasir dan staf kasir melaksanakan tugas-tugas pelayanan jasa-jasa lain yang dapat diberikan oleh BMT serta pencatatan, pengadministrasian pelayanan transaksi nasabah. Sebagai pemegang kas dan kuasa menerima dan membayar, sekaligus mengatur dan memelihara likuiditas. Adapun tugas pokoknya sebagai berikut:

- 1) Sebagai kuasa BMT melakukan penerimaan setoran tunai maupun penarikan yang dilakukan nasabah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada.
- 2) Membuat laporan penerimaan maupun pengeluaran tunai atau tidak tunai, membuat rekapitulasi harian dan perincian jumlah uang dalam kas.
- 3) Melakukan pengontrolan secara ketat terhadap posisi kas agar tetap tercatat dan terkontrol.
- 4) Menerima, memberikan informasi kepada setiap calon nasabah atau nasabah yang membutuhkan informasi dan prosedur pelayanan simpanan dan jasa layanan.

- 5) Memproses permohonan simpanan dan jasa layanan.
- 6) Melakukan proses pengecekan buku tabungan setiap penabung yang akan mengambil tabungan.
- 7) Melakukan pengadministrasian, pencatatan dan pembukuan atas setiap penarikan/pengambilan uang atau pemindahbukuan dari rekening tabungan, deposito atau lainnya.

g. Kasir Kas Pembantu

Kasir kas pembantu ini mempunyai tanggung jawab atas tabungan-tabungan santri di pondok pesantren AL-Amin Martapura yang pada akhir bulan

laporan keuangannya akan dilaporkan ke BMT Khairul Amin. Kemudian laporan ini akan diproses bersama dengan laporan BMT Khairul Amin.

4. Struktur Organisasi BMT Khairul Amin Periode 2019 – 2024

DEWAN PENASEHAT SYARI'AH	
Ketua	KH. Hasanuddin, Lc
Anggota	H. Achmad Nasiri, SPd

PENGURUS

Ketua	H. Muhammad Naupal S.Ag.
Wakil Ketua	Hamidah, SE
Sekretaris	Ir. Hj. Zuraida, MP
Wakil Sekretaris	Sri Dahlina, S.Pi
Bendahara	Gj. Laily Herawati

PENGAWAS	
Ketua	Prof. DR. H. Muhammad Fahmi Al Amruzi, M.Hum
Anggota I	H. Ackmad Ulyani, SE
Anggota II	Ummi Kulsum S.Ag.

Susunan Ketenagakerjaan BMT Khairul Amin Martapura

No.	Nama	L/P	PT	Jabatan
1.	Laila Musfiqoh	P	SMA	Manajer
2.	Siti Rohana Murni	L	SMU	Manajer
3.	Muhammad Taufik	L	MA	Pembiayaan

4.	Adam Patrsia D.	L	SMU	Manajer
5.	Raihani	P	S1	Akuntansi
6.	Annisah	P	D1	Pembiayaan
7.	Ridwan Togubu	L	SMU	Manajer
8.	Ratih Damayanti	P	SMK	Pembiayaan
9.	Muhammad Isro	L	SMK	Pembiayaan
10.	Najriah	P	S1	Pembiayaan
11.	Kamariah	P	S1	Dana
12.	Muhammad Nizar	L	S1	Akuntansi
13.	Nurasiah Jamil	P	S1	Dana
14.	Sonia Anjelina	P	MA	Dana
15.	Noor Hikmah	P	S1	Dana
16.	Rolia Lita Rahmah	P	SMA	Dana
17.	Saida Nafirah	P	SMA	Dana

5. Data Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Khairul

Amin Martapura.

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan penulis dengan cara wawancara langsung, penulis mendapatkan data yang berhubungan dengan analisis manajemen pengembangan sumber daya manusia di BMT Khairul Amin Martapura. Data bersumber dari 2 orang informan, yaitu 1 orang pengurus dan 1 orang manajer pusat. Adapun data informan yang penulis dapat ialah sebagai berikut:

- a. Nama : Hamidah, SE
- Umur : 38 tahun
- Jenis kelamin : Perempuan
- Jabatan : Wakil Ketua Pengurus
- Pendidikan : S1
- b. Nama : Siti Rohana Murni
- Umur : 36 tahun
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Jabatan : Manajer
- Pendidikan : SMU

Berdasarkan wawancara dengan informan, keterangan yang didapat tidak jauh berbeda hasilnya, bahkan cenderung sama. Berikut ini pemaparan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis kepada 1 orang pengurus dan 1 orang manajer pusat BMT Khairul Amin Martapura. Sesuai dengan kategori yang disebutkan pada bab-bab sebelumnya yang meliputi: pendidikan dan pelatihan, rotasi jabatan, promosi jabatan, demosi dan mutasi di BMT khairul Amin Martapura.

a. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam rangka memajukan dan meningkatkan keterampilan/keahlian karyawan, BMT menyelenggarakan program pelatihan yang berkenaan dengan jabatan atau pekerjaan karyawan yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan BMT. Pelatihan di BMT merupakan proses jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana karyawan non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Setiap karyawan diwajibkan untuk mengikuti program pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan BMT baik di dalam maupun di luar. Program ini bertujuan agar meningkatkan efektivitas, produktifitas dan efisiensi kerja Karyawan. Dan program ini juga merupakan salah satu persyaratan untuk kenaikan jenjang karir.

karyawan yang ditugaskan mengikuti program pelatihan dan pendidikan diwajibkan mengikutinya dengan sungguh-sungguh, dan setelah mengikutinya, karyawan diwajibkan membuat laporan tertulis mengenai program tersebut, manfaatnya mengenai rencana yang akan dilakukannya di BMT dari manfaat program tersebut. (SOP & SOM, 2009)

Berdasarkan keterangan pihak manajer, untuk pelatihan karyawan di BMT Khairul Amin Martapura dilakukan rutin setiap tahunnya, baik itu pelatihan *internal* maupun pelatihan *ekternal*. Untuk pelatihan *internal* itu di adakan oleh kantor pusat berdasarkan program dari BMT Khairul Amin setiap 2 kali dalam

setahun, yang mana setiap karyawan ditugaskan untuk mengikuti pelatihan tersebut dan didampingi langsung oleh karyawan yang sudah berpengalaman. (Siti Rohana M, Manajer, 15 Oktober 2019, 11.00).

Pelatihan *internal* di bedakan menjadi dua jenis yaitu:

- 1) Pelatihan formal

Pelatihan formal yaitu pelatihan yang rutin di adakan oleh pihak pusat BMT Khairul Amin Martapura, jenis pelatihan ini memerlukan waktu dan biaya yang besar.

- 2) Pelatihan informal

Pelatihan informal biasanya lebih dikhususkan untuk karyawan baru, dimana setiap karyawan yang baru memasuki dunia kerja dan belum memahami pekerjaan-pekerjaan yang akan di embannya, contohnya seperti karyawan baru atau dalam masa percobaan, yang mana karyawan tersebut akan di latih oleh karyawan yang sudah berpengalaman, seperti penjelasan tentang sejarah BMT, mengenal pengurus-pengurus BMT, produk-produk BMT hingga cara-cara dalam melakukan penerimaan setoran tunai maupun penarikan yang dilakukan nasabah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada. Pelatihan ini dilakukan selama 3 hari di bawah pengawasan yang sudah berpengalaman, dan ditetapkan paling lama 3 bulan untuk masa percobaan.

Berikut beberapa data kegiatan pelatihan *internal* yang penulis dapat berdasarkan hasil wawancara dan data Rencana Kerja dan RAPBK Tahun 2018 yaitu:

Hari/Tanggal	Kegiatan	Narasumber
15 Maret 2018	Konsultasi dan Studi Tiru Koperasi Syariah	H. Muhammad Naufal, S.Ag
14 Mei 2018	Koperasi Berbasis	Ir. Hj. Zuraida. Mp

	Syariah	
--	---------	--

Adapun untuk pelatihan *eksternal*, BMT biasanya mengikuti pelatihan yang di adakan dari Dinas Koperasi dan UKM, BIMTEK, dan seminar lainnya. Untuk pelatihan di luar biasanya dilaksanakan 4 kali dalam setahun, yang mana setiap karyawan dikirim untuk mengikuti pelatihan, baik itu karyawan baru atau karyawan lama.

Ada beberapa pihak yang sering mengadakan pelatihan *eksternal*, yaitu dari Dinas Koperasi dan UKM, Balai Koperasi, Bimtek dan seminar. Program pelatihan ini rutin dilaksanakan minimal 4 kali dalam setahun. Setiap karyawan baru atau karyawan lama diwajibkan mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut. Setelah mengikutinya, karyawan diwajibkan membuat laporan tertulis mengenai materi yang didapat dari pelatihan tersebut.

Berikut data kegiatan pelatihan *eksternal* yang penulis dapat berdasarkan hasil wawancara dan data Rencana Kerja dan RAPBK tahun 2018 yaitu:

Hari/Tanggal	Kegiatan	Narasumber
23 Feb 2018	Pendidikan Keanggotaan	Dinas Koperasi dan UKM

	Koppontren Khairul Amin	
27 April 2018	Pendidikan Dasar Perkoperasian	-
11 Juli 2018	Rapat Hari Jadi Dinas Koperasi ke-71 Kab.Banjar	Dinas Koperasi dan UKM
19 November 2018	Bimbingan Penerapan Simpan Pinjam Berbasis Syariah	KPRI Dharma Bakti Bati- Bati Kab.Tanah Laut

Tujuan pelatihan di BMT yaitu untuk meningkatkan kapabilitas dan kompetensi karyawan, menambah dan menguasai pengetahuan dan pekerjaan, meningkatkan produktifitas, efektifitas dan efisiensi kerja dan persyaratan untuk kenaikan jenjang karir.

Peserta pelatihan di BMT dikualifikasikan berdasarkan ketentuan-ketentuan BMT. Adapun ketentuan-ketentuan peserta pelatihan ialah sebagai berikut:

- 1) Seluruh karyawan wajib mengikuti program pelatihan atau pengembangan yang diselenggarakan atau disediakan oleh pihak BMT sedikitnya 10 jam dalam setahun (setara dengan 10 hari kerja). Atau disesuaikan dengan kondisi BMT.
- 2) Bagi karyawan yang lulus mengikuti program pelatihan akan diberikan sertifikat.
- 3) Bagi karyawan yang tidak mengikuti program pelatihan tanpa memberikan alasan yang jelas, maka akan dikenai sanksi sebagaimana dijelaskan pada tata tertib kerja.
- 4) Tidak ada pembayaran lembur atas program pelatihan yang diikuti di luar jam kerja. (SOP BMT Khairul Amin).

Ada beberapa metode pelatihan yang dilakukan BMT Khairul Amin ialah sebagai berikut.

- 1) Praktik Kerja Langsung

Metode ini merupakan di mana pimpinan BMT langsung untuk

memberikan pelatihan kepada karyawan BMT. Metode ini dibedakan menjadi 2 jenis yaitu:

- a) Informal, yaitu pimpinan BMT menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya. Jenis metode ini biasanya diperuntukkan kepada karyawan baru atau karyawan yang sedang dalam proses orientasi.
- b) Formal, yaitu pimpinan BMT menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

2) *Vestibule*

Jenis pelatihan ini membutuhkan pelatih khusus, yang mana pelatihan ini membutuhkan biaya, waktu dan dana. Misalnya peserta pelatihan di hadapkan langsung dengan kondisi sebenarnya atas apa yang ia peroleh dari pelatihan tersebut (simulasi).

3) Magang

Program pendidikan di BMT Khairul Amin Martapura merupakan suatu proses pengembangan jangka panjang yang menggunakan prosedur

sistematis dan terorganisir, dimana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang besar (SOP&SOM,2009). Berdasarkan hasil wawancara, bahwa ada beberapa metode pendidikan yang dilakukan BMT yaitu sebagai berikut:

1) *Training methods*

a) Rapat

Berdasarkan hasil dari wawancara, bahwa pengurus ataupun pengelola BMT Khairul Amin Martapura rutin melakukan rapat setiap bulannya, di sini pengurus atau pengelola membahas mulai dari kinerja karyawan hingga anggaran-anggaran keuangan, dan di dalam rapat ini setiap pengurus dan karyawan menyampaikan keluhan kesahnya selama waktu belakang tujuannya agar BMT berjalan dengan baik. Dan pimpinan atau pengurus juga memberikan motivasi kepada seluruh karyawannya, agar kinerja maupun semangat mereka lebih baik lagi dalam bekerja. Ada beberapa rapat kerja yang rutin dilaksanakan BMT Khairul Amin yaitu: rapat pengurus setiap 1 (satu) kali dalam sebulan, rapat pengurus, pengelola dan pengawas setiap 1 (satu) kali dalam sebulan, rapat pengelola setiap 2 (dua) kali dalam sebulan, rapat pengawas tiap bulan, rapat anggota setiap 2 (dua) dalam setahun.

b) Studi Kasus

Dalam hal ini, karyawan diajarkan berbagai macam problematika atau permasalahan-permasalahan yang ada di situasi pekerjaan, dan karyawan menganalisis sendiri situasi permasalahan itu dan mengambil keputusan tentang cara-cara terbaik untuk mengatasinya.

c) Ceramah

BMT rutin mengadakan kegiatan keagamaan seperti Pekan Pengajian Majelis Ta'lim. Di sini setiap anggota diundang untuk menghadiri pengajian rutin di BMT.

d) *Role Playing*

Sesuai dengan tujuan BMT Khairul Amin yaitu memberikan rasa aman dan nyaman dalam pelayanan anggota, namun juga dalam berperilaku karyawan, BMT tidak lupa untuk saling memberikan rasa aman dan nyaman kepada sesama karyawannya, terutama yang menyangkut kemampuan menumbuhkan rasa empati dan rasa kekeluargaan yang kental.

2) *Under Study*

BMT menyiapkan karyawannya untuk menggantikan jabatan atasannya sesuai dengan ketentuan-ketentuan BMT, misalnya karyawan tersebut mengikuti beberapa pelatihan yang ditentukan untuk bisa menggantikan jabatan yang akan diembannya. Di sini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat ia berlatih apabila pimpinan-pimpinannya berhenti. *Under studi* biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

3) Menerima Siswa/ Mahasiswa Magang

Berdasarkan hasil wawancara, sekarang siswa/mahasiswa yang ingin magang di BMT semakin bertambah, terbukti pada tahun 2018 pihak BMT membatasi siswa/mahasiswa yang ingin magang karena sudah banyaknya siswa/mahasiswa yang terdaftar magang di BMT. Disini siswa/mahasiswa magang diajarkan keahlian dan keterampilan kerja seperti mengajarkan cara-cara membuat surat, mengenalkan produk-produk di BMT hingga mengajarkan pekerjaan-pekerjaan kasir. Siswa/mahasiswa magang disini nantinya dibimbing dan diawasi oleh karyawan yang sudah berpengalaman hingga batas

waktu yang sudah ditetapkan. (Siti Rohana M, Manajer, 15 Oktober 2019, 11.00)

b. Rotasi Jabatan

Setiap 1 (satu) kali dalam setahun pengurus BMT Khairul Amin Martapura melakukan perpindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain atau dari suatu kantor cabang ke kantor cabang lain. Dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dari karyawan yang bersangkutan, sehingga karyawan mampu memahami setiap pekerjaan-pekerjaan di BMT Khairul Amin secara baik.

Adapun proses rotasi di BMT, di mana seluruh karyawan kantor pusat maupun karyawan kantor cabang di *rolling* baik itu perjabatan atau perkantor cabang. Tujuannya agar karyawan di BMT mengerjakan pekerjaan yang beraneka ragam. (Hamidah, Pengurus, 22 Oktober 2019, 14.00).

c. Promosi Jabatan

Berbicara tentang promosi jabatan sangatlah penting bagi karyawan

BMT Khairul Amin Martapura. Karena salah satu motivasi seseorang dalam bekerja biasanya untuk mendapatkan kenaikan jabatan. Disini dicantumkan beberapa persyaratan pengisian jabatan yang lebih tinggi berdasarkan kepada:

- 1) Kebutuhan BMT
- 2) Persyaratan jabatan
- 3) Potensi dan kompetensi karyawan
- 4) Prestasi kerja karyawan dalam jangka waktu tertentu
- 5) Pengalaman kerja. (SOP & SOM, 2009)

Dalam promosi jabatan dicantumkan dengan jelas jabatan, golongan dan upah. Atasan yang bersangkutan berkewajiban menjelaskan uraian pekerjaannya.

Karyawan yang ingin dipromosikan harus mengikuti beberapa pelatihan sesuai dengan prosedur BMT.

d. Demosi

Berdasarkan keterangan pihak manajer BMT Khairul Amin Martapura akan melakukan pendemosian/penurunan jabatan kepada karyawan yang kinerjanya kurang baik atau buruk, serta bisa juga diberikan kepada

karyawan yang bermasalah.

Karyawan yang di turunkan jabatannya ke jabatan yang lebih rendah dikarenakan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Kinerja yang buruk
- 2) Melanggar kode etik, tata tertib atau peraturan di BMT
- 3) Alasan kesehatan
- 4) Pengurangan tenaga kerja. (SOP & SOM, 2009)

Berdasarkan keterangan pihak BMT, selama ini belum ada karyawan yang diturunkan jabatannya, menurut pihak BMT karyawan di BMT memiliki loyalitas yang tinggi hingga dalam bekerja pun sangat baik dan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada di BMT. Sehingga sangat jarang karyawan yang dikenakan hukuman atau penurunan jabatan.

e. Mutasi

Berdasarkan wawancara, mutasi dan demosi hampir sama halnya, hanya saja mutasi lebih ke perpindahan karyawan karena ada beberapa hal. BMT berhak mengatur pemindahan karyawan sesuai dengan kebutuhan BMT. Demikian pula karyawan dapat meminta untuk dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain atau suatu jabatan ke

jabatan lain, selama hal tersebut memungkinkan dan sesuai dengan kebutuhan BMT. Dari hasil keterangan oleh pengurus BMT bahwa pernah sekali karyawan yang di mutasi karena beberapa hal, misalnya sering melanggar tata tertib seperti sering terlambat masuk kantor dan kinerja yang kurang baik. Ketika melalui beberapa proses maka pengurus sepakat untuk memberhentikan karyawan tersebut atas beberapa alasan.

(Siti Rohana M, Manajer, 15 Oktober 2019, 11.00)

6. Data Kendala-Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Khairul Amin Martapura.

Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat penting, yang harus terus menerus dikembangkan oleh pihak BMT Khairul Amin Martapura sebagai lembaga keuangan syariah. Saat ini lembaga keuangan syariah baik bank maupun non bank mengharuskan pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi era globalisasi.

Pada pelaksanaannya, pasti akan adanya kendala-kendala yang dihadapi selama pengembangan sumber daya manusia. Adapun beberapa kendala yang di hadapi meliputi:

a. Latar Belakang Peserta

Dalam hal pengembangan, latar belakang peserta merupakan hal

utama yang perlu diperhatikan. Karena peserta atau karyawan yang mengikuti pengembangan mempunyai latar belakang yang berbeda, seperti latar belakang pendidikan yang berbeda, Pengalaman kerja dan usianya. Sehingga daya tangkap dan persepsi yang mereka pelajari selama pengembangan berbeda.

b. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan atau diajarkan kurang serasi atau tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan. Sehingga daya tangkap peserta pengembangan terhadap kurikulum pengembangan kurang efektif.

B. Analisis Data

1. Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Khairul Amin Martapura

Manajemen sumber daya manusia di BMT Khairul Amin merupakan unsur terpenting dalam setiap kegiatan organisasi, karyawan di BMT sebagai unsur terpenting untuk dikembangkan secara optimal, Agar mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan. Kemampuan karyawan di BMT benar-benar dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan individu. Dalam pengembangan SDM,

pimpinan BMT sangat mendorong karyawannya untuk lebih partisipatif dalam berbagai upaya peningkatan kualitas karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia di BMT Khairul Amin menjadi kewajiban manajer maupun pimpinan untuk mengembangkan SDM. Upaya pengembangan ini mengandung konsekuensi waktu dan biaya yang harus di sediakanoleh manajer atau pimpinan. Namun hal tersebut diharapkan akan memberikan manfaat berupa peningkatan kinerja karyawan yang berdampak pada peningkatakn kinerja organisasi pula.

Program pengembangan karyawan BMT Khairul Amin disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan organisasi. Sebagaimana dijelaskan dalam buku Notoatmodjo, pengembangan sumber daya manusia terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu maka diperlukan kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya. (Notoatmodjo, 2003)

Setelah menyajikan beberapa data sebagaimana tertuang di Bab IV, kemudian penulis menganalisis data tersebut untuk menjawab rumusan

masalah pada Bab

mengenai pengembangan sumber daya manusia di BMT Khairul Amin Martapura. Adapun analisis yang dilakukan meliputi:

a. Analisis Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan yang diselenggarakan atau disediakan oleh BMT sedikitnya 80 jam dalam setahun (setara dengan 10 hari kerja) atau disesuaikan dengan kondisi BMT. Beberapa metode yang digunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan kebutuhan BMT Khairul Amin. Sama halnya teori yang dikemukakan oleh Andrew F. Sikula dalam buku Burhanuddin Yusuf yaitu, pertama: metode latihan di dalam kelas seperti rapat pengurus dan pengelola, studi kasus, ceramah dan *role playing*. Kedua: metode teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung. Ketiga: metode yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Keempat: metode yang dilakukan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya, contohnya seperti magang.

Menurut Andrew E. Sikula dalam buku Burhanuddin Yusuf, mendefinisikan pendidikan sebagai berikut, "*Development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized prodesure by*

which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose". Pendidikan berbeda dengan pelatihan, pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit.

Pendidikan dalam suatu organisasi atau instansi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi atau instansi yang bersangkutan. Pendidikan tersebut bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan untuk tugas-tugas mendatang.

Program pendidikan di BMT biasanya dilakukan dalam jangka waktu yang tidak menentu, sesuai dengan kebutuhan BMT.

Disamping pendidikan, karyawan BMT juga rutin melakukan pelatihan seluruh karyawannya, pelatihan ini bertujuan untuk memajukan dan meningkatkan keterampilan/keahlian karyawan.

Pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki kinerja pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi,

yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan.

Program pelatihan di BMT ditentukan oleh identifikasi kebutuhan dan sasaran pelatihan, agar isi program pelatihan efektif. Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab IV, bahwa dalam rangka memajukan dan meningkatkan keterampilan/keahlian karyawan, BMT menyelenggarakan program pelatihan baik di dalam maupun di luar BMT, yang berkenaan dengan jabatan atau pekerjaan karyawan yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan BMT (SOP & SOM)

Menurut analisis penulis program pelatihan dan pendidikan di BMT sudah sangat sesuai dengan teori yang tertuang di Bab II, yang mana manajer dan pimpinan BMT sangat mendorong karyawannya dalam hal pengembangan SDM khususnya pelatihan dan pendidikan. Misalnya seperti program pendidikan yang disusun secara teratur dan dilaksanakan rutin oleh karyawan BMT. Begitu juga pelatihan, manajer dan pimpinan mewajibkan setiap karyawannya untuk mengikuti pelatihan baik pelatihan di luar maupun pelatihan di dalam, tujuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan BMT Khairul Amin Martapura.

b. Analisis Rotasi Jabatan

Dalam teknik ini tidak jauh beda dengan teori yang dikemukakan oleh Burhanuddin Yusuf yaitu para karyawan dilatih mengerjakan beranekaragam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para karyawan pada umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialihtugaskan baik secara permanen maupun untuk sementara waktu. (Burhanuddin, 2015, p. 139)

Sebagaimana dijelaskan pada Bab VI, bahwa Setiap 1 (satu) kali dalam setahun pengurus BMT Khairul Amin Martapura melakukan perpindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain atau dari suatu kantor cabang ke kantor cabang lain. Dalam hal ini pengurus BMT sangat memperhatikan hal tersebut, untuk melihat bagaimana karyawan dalam melakukan pekerjaan yang beranekaragam.

Menurut analisis penulis dalam hal rotasi jabatan di BMT sesuai dengan teori yang tertuang pada Bab II, sebagaimana pengurus atau pimpinan melatih karyawannya untuk melakukan pekerjaan yang beranekaragam seperti memindahkan pekerjaan satu kepekerjaan lain atau suatu kantor cabang ke kantor cabang lain.

c. Analisis Promosi Jabatan

Menurut Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa promosi terjadi

apabila pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam tanggungjawab, dana atau levelnya. Promosi jabatan dapat dipahami sebagai pemberian tugas, tanggung jawab, serta wewenang baru yang lebih tinggi dan luas kepada pegawai yang diiringi oleh kenaikan kompensasi dan unsur penunjang lainnya bagi pegawai. (Sumardjo, 2018, p. 108)

Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab VI, bahwa promosi jabatan sangatlah penting bagi karyawan BMT Khairul Amin Martapura. Karena salah satu motivasi seseorang dalam bekerja biasanya untuk mendapatkan kenaikan jabatan yang lebih tinggi. Dalam hal ini, karyawan yang dipromosikan harus memenuhi persyaratan-persyaratan yang sudah ditentukan BMT Khairul Amin Martapura.

Menurut analisis penulis, pelaksanaan promosi jabatan di BMT Khairul Amin Martapura sudah sesuai dengan teori promosi yakni promosi mempunyai arti yang sangat penting bagi setiap perusahaan, sebab dengan adanya promosi dapat mejadikan perusahaan yang stabil dan pendekatan moral karyawan sehingga lebih terjalin dengan baik. Dalam hal pedoman kenaikan jabatan juga tidak melenceng dari ketentuan-ketentuan yang ada.

d. Demosi

Tujuan pelaksanaan demosi ialah untuk menghindari kerugian perusahaan, memberikan jabatan/posisi, gaji, dan status yang tepat sesuai dengan kemampuan/kecakapan karyawan bersangkutan. Demosi ini merupakan hukuman terhadap karyawan yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugas pada jabatannya.

Dalam hal ini penulis tidak menemukan adanya masalah pendorosian di BMT Khairul Amin Martapura. Karena semua informan menyatakan bahwa selama ini belum ada karyawan yang di demosi atau diturunkan jabatannya, menurut mereka karyawan di sini bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan aturan yang sudah ditetapkan di SOP (Standar Operasional Prosedur). Hingga tidak banyak karyawan yang melakukan pekerjaan di bawah standar atau kurang efektif. Jikapun ada karyawan yang melakukan kesalahan dalam pekerjaannya maka pihak pengurus langsung menegur dan menasehati karyawan tersebut.

e. Mutasi

Mutasi dapat disebabkan oleh faktor diantaranya faktor yang berkenaan dengan organisasi dan faktor yang berasal dari pegawai itu sendiri.

Sebagaimana dijelaskan pada VI, bahwa mutasi menyangkut hal yang sensitif, misalnya kinerja karyawan yang kurang efektif hingga hal-hal buruk yang menyebabkan karyawan dipindah tugaskan.

Menurut analisis penulis, penyebab adanya mutasi sudah sesuai dengan teori, ialah faktor yang berkenaan dengan pegawai itu sendiri maupun dari BMT.

2. Analisis Kendala Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di BMT Khairul Amin Martapura

a. Analisis kendala Peserta

karyawan yang mengikuti pengembangan mempunyai latar belakang yang berbeda, seperti latar belakang pendidikan. Misalnya ada karyawan yang tidak berlatar belakang ekonomi atau perbankan, sehingga memerlukan waktu untuk melatih karyawan tersebut dari awal dan lebih spesifik.

Menurut analisis penulis, untuk melakukan pengembangan terlebih harus mengetahui tentang peserta yang akan mengikuti pengembangan, sehingga dalam pelaksanaannya akan berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan, dan peserta pengembangan mendapatkan manfaat dari hasil

pengembangan tersebut.

b. Analisis Kendala Kurikulum

Berdasarkan penelitian, kendala yang di hadapai selama pengembangan ialah kurikulum. Dimana kurikulum yang diajarkan kurang serasi atau tidak sistematis, karena pada umumnya hal yang penting dalam suatu pengembangan ialah kurikulum. Apabila kurikulum yang diberikan rapi dan baik, maka akan berdampak baik juga kepada peserta pengembangan.