

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Awal Terbentuknya KSPPS BMT Al-Hikmah Semesta

Koperasi Serba Usaha BMT Al-Hikmah Jepara didirikan pada tanggal 4 April 1997, berlokasi di Jln. Kantor Pos 208 Bangsri Jepara, dengan bermodalkan aset sebesar Rp. 4.500.000,00 (empat juta lima ratus ribu rupiah) KSU BMT Al-Hikmah memperoleh badan hukum dari kantor Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Provinsi Jawa Tengah dengan Nomor 08/BH/KDK. 11. 12/VII/1998 tanggal 27 Juli 1998. Pada tahun 2011 BMT Al-Hikmah mengalami perubahan anggaran dasar dan mengubah nama perusahaan yang awalnya bernama Koperasi Serba Usaha beralih nama menjadi KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah) BMT Al-Hikmah yang beralamat di Jln. Kantor Pos 208 Bangsri Jepara.

Pada tahun 2014 KJKS BMT Al-Hikmah mengalami perubahan anggaran dasar menjadi Koperasi tingkat Provinsi Jawa Tengah dan berubah nama menjadi KJKS BMT Al-Hikmah Semesta, sesuai dengan perubahan Anggaran dasar Koperasi yang tertuang dalam akta Notaris Ir. Raden Roro Emiliani Setjadiningrat, SH notaris di Jepara dengan Nomor: 36 Tanggal 19 Juli 2014 dengan Kantor KJKS BMT Al-Hikmah Semesta beralamat di Jalan Bangsri km.10 Jambu RT 33/07 Mlonggo Jepara.¹

Saat ini BMT Al-Hikmah Semesta telah mendirikan 34 kantor cabang yang tersebar di 5 kabupaten di Jawa Tengah yaitu Jepara, Kudus, Demak, Grobogan dan Kendal dan 1 kantor cabang di kabupaten Malang, Jawa Timur dengan jumlah total karyawan sebanyak 204 orang.

¹ Data dokumen BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat, Tanggal 3 Mei 2022.

2. Profil BMT Al-Hikmah Semesta

- a. Nama Koperasi : KSPPS BMT AL-Hikmah Semesta
- b. Tanggal Berdiri : 4 April 1997
- c. Alamat : Jl. Jepara Bangsri KM. 10 Mlonggo Jepara

3. Filosofi BMT AL-Hikmah Semesta

KSPPS BMT AL-Hikmah Semesta mempunyai visi, misi, tujuan dan motto adalah sebagai berikut :²

a. Visi

Menjadi lembaga keuangan nasional yang islami, profesional, terbaik, dan mensejahterakan anggota.

b. Misi

- 1) Menjadikan semua jajaran pengurus, pengelola menjadi muslim yang baik dan berkomitmen terhadap Islam.
- 2) Melaksanakan proses pemberdayaan anggota.
- 3) Menciptakan budaya lembaga yang Islami.
- 4) Mengaplikasikan konsep syariah secara benar dalam bermuamalah
- 5) Menambah mutu pelayanan kepada nasabah.
- 6) Mengembangkan manajemen dan SDM lembaga.
- 7) Memperkuat jaringan kerja.

c. Tujuan

- 1) Terwujudnya budaya kerja yang islami.
- 2) Meningkatkan pertumbuhan usaha mikro
- 3) Terwujudnya lembaga keuangan yang bebas dari transaksi ribawi.
- 4) Mengangkat kesejahteraan anggota.

d. Motto

“Menebar Manfaat Menuju Yang Terbaik”

4. Produk BMT Al-Hikmah Semesta.

Lembaga BMT Al-Hikmah Semesta memiliki beberapa macam produk simpanan dan pembiayaan.³

a. Produk Simpanan BMT Al-Hikmah Semesta :

1) Simpanan Suka Reli (SIRELA)

Merupakan jenis simpanan yang tarik tunai dan setor tunai dapat dilakukan pada saat jam operasional setiap harinya. Sedangkan nisab yang dibagikan sebesar 0.21% bagi penyimpan (nasabah).

² “BMT Al-Hikmah Semesta”, Profile Visi Misi, Diakses 25 Juni, 2022. <http://bmtalhikmahsemesta.com/prpfiles-visi-misi.html>.

³ Data dokumen BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat, Tanggal 3 Mei 2022.

- 2) Simpanan Pendidikan Masa Depan (SIMPENMAS)
Merupakan jenis simpanan berjangka yang penarikannya dapat diambil setiap per 6 bulan sekali atau per semester, dengan setoran simpanan awal sebesar Rp. 50.000. Sedangkan nisab yang ditawarkan pada produk SIMPENMAS yaitu sebesar 0.16% bagi penyimpanan.
- 3) Simpanan Qurban (SISUQUR)
Merupakan jenis simpanan berjangka yang diperuntukkan bagi nasabah yang berkeinginan melaksanakan ibadah kurban. Dengan ketentuan setoran awal sebesar Rp. 50.000 serta tabungannya tidak dapat diambil sewaktu-waktu melainkan dapat diambil minimal 1 bulan sebelum Idul Adha. Sedangkan untuk nisab yang dibagikan sebesar 0.14% bagi penyimpanan.
- 4) Simpanan Masjid (SIMASJID)
Merupakan simpanan yang diperuntukkan untuk penyimpanan keuangan atau kas masjid, dengan penarikan simpanan dapat dilakukan setiap hari selama jam operasional. Sedangkan untuk nisab yang diberikan sebesar 0.4% sampai 0.5% bagi penyimpanan.
- 5) Simpanan Terencana Masa Depan (SITERA)
Merupakan jenis simpanan berjangka di mana dana tersebut sengaja dihimpun secara khusus dengan tujuan memberikan manfaat kepada nasabah di kemudian hari pada saat mencapai usia pensiun. Dengan jangka waktu penarikan minimal 5 tahun dan telah mengendap setelah 1 tahun, dengan nominal setoran sebesar Rp. 50.000 – Rp. 200.000 per bulan. Sedangkan nisab yang diberikan sebesar 0.47% bagi penyimpanan.
- 6) Simpanan Umroh (SIUMMA)
Merupakan jenis simpanan berjangka yang diperuntukkan bagi nasabah yang berkeinginan melaksanakan ibadah Umroh, dengan jangka waktu penarikan minimal setelah mengendap selama 1 tahun dan untuk setoran awal sebesar Rp. 50.000. Sedangkan nisab yang ditawarkan sebesar 0.4% bagi penyimpanan.
- 7) Simpanan Beasiswa
Merupakan produk simpanan yang digunakan untuk meringankan beban biaya sekolah siswa. BMT Al-Hikmah Semesta menyediakan paket simpanan beasiswa mulai dari jenjang pendidikan SD, SMP, SMA sampai S1 (semester

8), dengan biaya setor simpanan 0 bulan sebesar Rp. 5.000.000 (dapat dibayar sekali atau diangsur). Sedangkan nisab yang ditawarkan berupa subsidi pendaftaran dan subsidi uang saku.

8) SISUKA (Simpanan Berjangka)

Merupakan simpanan deposito yang penarikannya tidak dapat dilaksanakan sewaktu-waktu melainkan dapat ditarik setelah jatuh tempo yang telah ditentukan pada saat akad, dengan setoran awal pembukaan SISUKA minimal Rp. 3.000.000. Sedangkan untuk ujarah pembiayaan setiap bulan apabila dijadikan agunan dengan rincian 6 bulan sebesar 0.8% dan 12 bulan sebesar 1% bagi penyimpanan

b. Produk Pembiayaan BMT Al-Hikmah Semesta :

1) Mudharabah

Merupakan produk pembiayaan di mana BMT Al-Hikmah Semesta bertindak sebagai pihak pertama yang menyediakan modal 100% (penuh) sedangkan mitra sebagai pihak kedua (pengelola), sedangkan apabila terjadi kerugian ditanggung sepenuhnya oleh pihak BMT selama kerugian itu bukan akibat dari kelalaian si pengelola. Pembiayaan mudharabah dapat diberikan dalam bentuk permodalan usaha perdagangan, pertanian, peternakan dan jasa.

2) Musyarakah

Merupakan produk pembiayaan di mana BMT Al-Hikmah Semesta dan mitra sama-sama berkontribusi menyediakan modal usaha dalam bentuk barang atau uang dengan biaya operasional dibebankan pada modal bersama sesuai dengan kesepakatan di awal, sedangkan keuntungan dinyatakan dalam bentuk bagi hasil dan keduanya siap menanggung apabila terjadi kerugian dalam menjalankan usaha. Pembiayaan musyarakah dapat diberikan dalam bentuk permodalan usaha perdagangan, pertanian dan peternakan.

3) Murabahah

Merupakan produk pembiayaan jual beli barang, di mana barang yang diperjualbelikan benar-benar secara prinsip milik sah BMT Al-Hikmah Semesta dengan dibuktikan oleh surat berharga seperti kuitansi dan buku kepemilikan. Dalam pembiayaan ini BMT Al-Hikmah Semesta bertindak sebagai penjual sementara nasabah bertindak sebagai pembeli barang, sedangkan harga jual

adalah harga beli ditambah margin keuntungan BMT dan pihak nasabah menyepakati harga jual yang diajukan serta jangka waktu pembayaran yang telah ditentukan.

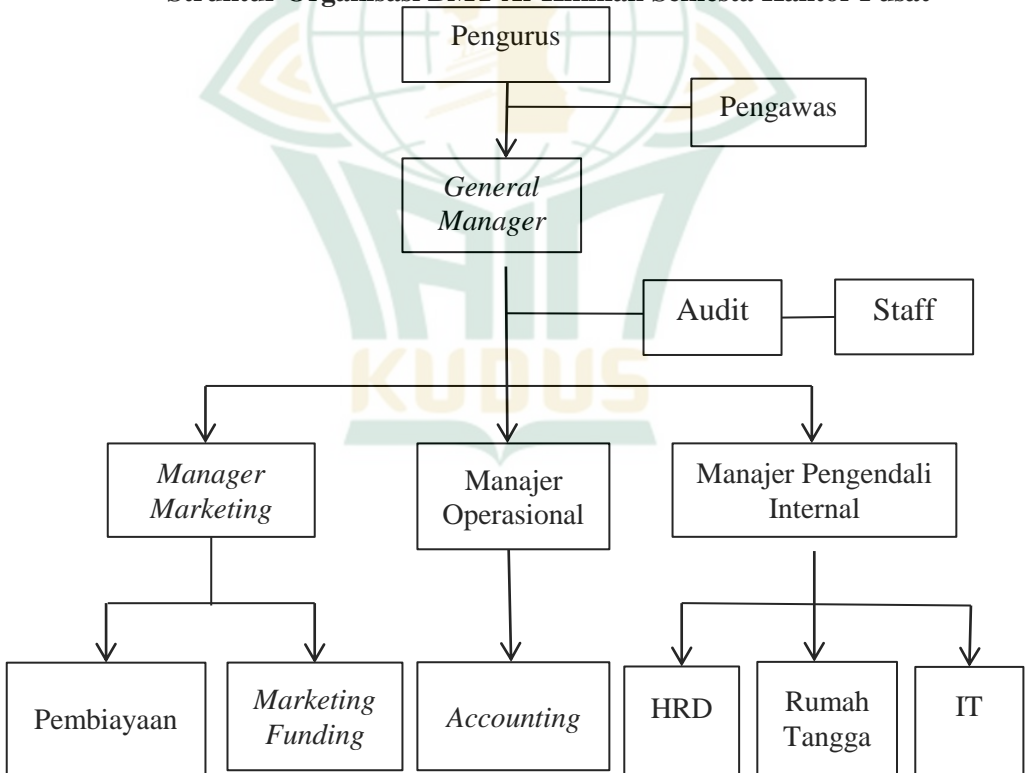
4) Ijarah

Merupakan produk pembiayaan di mana BMT Al-Hikmah Semesta menyewakan barang atau jasanya kepada nasabah, dengan ketentuan barang atau jasa yang disewakan harus dapat dinilai dan diidentifikasi secara spesifik serta dinyatakan dengan jelas dalam hal pembayaran dan jangka waktunya. Sedangkan ujarah yang didapat BMT harus berbentuk nominal bukan dalam bentuk persentase yang telah disepakati diawal.

5. Struktur Organisasi BMT Al-Hikmah Semesta

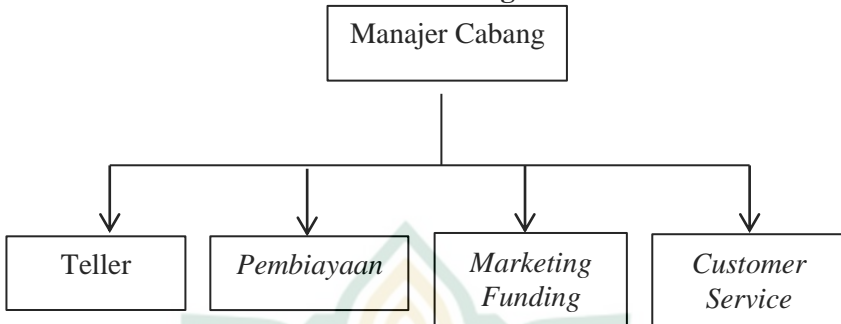
Gambar 4.1

Struktur Organisasi BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat



Sumber : Dokumen BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat.

Gambar 4.2
Struktur Organisasi BMT Al-Hikmah Semesta Kantor
Cabang



Sumber : Dokumen BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat
 Masing-masing unit memiliki tugas pokok sebagai berikut :

1. *General Manager*

1) Tugas Pokok :⁴

- 1) Merancang program kerja.
- 2) Sebagai pimpinan yang bertugas mengatur manajemen yang ada di bawahnya untuk menjalankan program kerja perusahaan.
- 3) Melaksanakan penilaian dan evaluasi terhadap kebijakan struktural di bawahnya.
- 4) Melakukan inovasi pengembangan usaha dan jejaring.
- 5) Menjaga kestabilan lembaga agar sesuai dengan visi dan misi.
- 6) Memelihara budaya kerjayang islami dan kondusif.
- 7) Berupaya menjaga dan menjalin kerjasama dengan pihak-pihak luar perusahaan.

2) Tanggung Jawab : memelihara kestabilan perusahaan baik operasional maupun pengembangan usaha.

3) Wewenang : menentukan kebijakan strategis berdasarkan masukan atau usulan jajaran pengurus.

2. *Manager Marketing*

4) Tugas Pokok

- 1) Melaksanakan pengembangan produk pembiayaan.
- 2) Melaksanakan pengawasan kegiatan dan pelatihan kepada karyawan bagian pembiayaan di kantor

⁴ Data dokumen BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat, Tanggal 3 Mei 2022.

- cabang.
- 3) Menangani nasabah pembiayaan bermasalah.
- 4) Melaksanakan audit dan verifikasi nasabah pembiayaan pada kantor cabang.
- 5) Berupaya menjalin kerja sama dengan pihak lain dengan tujuan pengembangan pembiayaan.
- 6) Melaksanakan evaluasi kinerja *marketing* pada setiap bulan.
- b. Tanggung Jawab : menyampaikan laporan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan bagian pembiayaan kepada atasan.
- c. Wewenang : berwenang menilai dan memberikan masukan kepada karyawan pada bagian pembiayaan dari kantor pusat sampai kantor cabang.
- 3. Bagian Pembiayaan
 - a. Tugas pokok
 - 1) Menyimpan data-data nasabah pembiayaan.
 - 2) Melakukan *survey* kelayakan nasabah bersama tim cabang terhadap pengajuan pembiayaan yang menjadi wewenang pusat.
 - 3) Melaksanakan evaluasi secara rutin terhadap kegiatan pembiayaan cabang.
 - 4) Mengatasi nasabah pembiayaan bermasalah.
 - 1. Tanggung Jawab : menyampaikan laporan kegiatan pembiayaan yang telah dijalankan kepada atasan.
 - 2. Wewenang : berwenang untuk menerima atau menolak pengajuan pembiayaan nasabah cabang.
- 4. *Marketing Funding*
 - a. Tugas pokok
 - 1) Melaksanakan promosi secara rutin (sosialisasi) *funding*.
 - 2) Berinovasi dan bekerja sama dengan mitra dalam pengembangan *funding*.
 - 3) Melakukan evaluasi kemitraan atau nasabah.
 - 4) Melakukan pengembangan produk-produk *funding*.
 - b. Tanggung Jawab : membuat laporan kepada atasan mengenai perkembangan nasabah *funding* kepada atasan.
 - c. Wewenang : melakukan evaluasi kinerja bagian *funding* pada kantor-kantor cabang.

5. Manajer Operasional
 - a. Tugas Pokok
 - 1) Melaksanakan pengembangan terhadap ketentuan pelaporan administrasi dan pelaporan keuangan secara berkelanjutan.
 - 2) Melaksanakan pembinaan secara rutin terhadap teller dan akunting cabang.
 - 3) Merancang anggaran terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan.
 - 4) Melakukan penggajian karyawan.
 - 5) Membuat laporan konsolidasi harian dan bulanan.
 - 6) Mengawasi laporan keuangan yang ada di cabang
 - 7) Memenuhi kewajiban dan hak para mitra BMT.
 - b. Tanggung Jawab : membuat laporan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan operasional keuangan dan administrasi dan melaporkannya kepada atasan.
 - c. Wewenang : memberi penilaian terhadap kinerja karyawan, bagian operasional dan administrasi umum.
6. Keuangan/*accounting*
 - a. Tugas pokok
 - 1) Membuat pelaporan keuangan secara harian dan bulanan.
 - 2) Pengurusan laporan data keuangan cabang.
 - 3) Mengawasi dan menerima setoran keuangan dari cabang.
 - 4) Menyalurkan kas dari kantor pusat ke kantor cabang.
 - b. Tanggung Jawab: menyusun laporan perputaran kas masuk dan kas keluar kepada manajer operasional.
7. Administrasi Umum/Rumah Tangga
 - a. Tugas pokok
 - 1) Mengelola data-data agunan nasabah dan menyimpannya.
 - 2) Melaksanakan pengecekan persyaratan pelunasan pembiayaan.
 - 3) Surat-menyurat.
 - 4) Penyimpanan dokumen kantor.
 - 5) Segala yang menyangkut hubungan masyarakat.
 - 6) Pengurusan segala bentuk perizinan administrasi.
 - b. Tanggung Jawab: merancang laporan kegiatan administrasi yang selanjutnya dilaporkan kepada

- atasan.
- c. Wewenang : memberi masukan atau usulan yang berkaitan dengan penyempurnaan pelayanan administrasi.
6. Manajer Pengendali Internal
- a. Tugas pokok
 - 1) Mengkoordinir pekerjaan dengan bagian HRD, IT dan audit internal.
 - 2) Mengevaluasi kebutuhan perusahaan salah satunya mengenai pengadaan karyawan baru.
 - 3) Membuat program kegiatan peningkatan kualitas DM.
 - 4) Melakukan analisis dan evaluasi kerja karyawan.
 - 5) Menerima masukan atau komplain dari pihak lain atau nasabah.
 - 6) Inovasi pengembangan IT
 - b. Tanggung Jawab : membuat laporan mengenai kegiatan dan pekerjaan yang menjadi wewenang manajer pengendali internal dan melaporkannya kepada atasan.
 - c. Wewenang : memberi masukan mengenai pengadaan karyawan baru, mutasi jabatan, rotasi tempat kerja karyawan dan memberi penilaian terhadap kinerjanya.
7. Personalia/HRD
- a. Tugas pokok
 - 1) Rekrutmen karyawan baru.
 - 2) Menentukan penempatan karyawan.
 - 3) Memegang administrasi karyawan (masa kerja dan jabatan).
 - 4) Mengelola absensi kehadiran karyawan pada kantor cabang.
 - 5) Memberi penilaian terhadap kinerja karyawan.
 - 6) Melakukan analisis dan evaluasi terhadap pekerjaan karyawan.
 - 7) Menerima dan mencari solusi terhadap keluhan karyawan.
 - b. Tanggung Jawab : membuat laporan tentang kegiatan dan pengelolaan SDM perusahaan kepada atasan.
 - c. Wewenang : memberi usulan mengenai penerbitan surat teguran, surat peringatan, dan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan.

8. *Information Technology (IT)*
 - a. Tugas pokok
 - 1) Mengurusi data-data akuntabel.
 - 2) Pengelolaan perangkat lunak dan perangkat keras.
 - 3) Pengelolaan dan pemeliharaan instalasi jaringan.
 - 4) Mengembangkan jaringan komunikasi dengan jaringan internet.
 - 5) Mengatasi semua kendala dan masukan/keluhan IT.
 - b. Tanggung Jawab : melaporkan kegiatan mengenai perkembangan IT kepada atasan.
 - c. Wewenang : memberi masukan mengenai pengadaan dan pengembangan perangkat *hardware dan software* pada BMT.
9. Audit Internal
 - a. Tugas pokok
 - 1) Merancang kegiatan/tugas audit.
 - 2) Membuat jadwal kunjungan audit pada kantor cabang.
 - 3) Melaksanakan penyuluhan atau pembinaan kepada karyawan yang bertugas apabila terjadi kesalahan.
 - 4) Evaluasi kinerja karyawan.
 - 5) Pengembangan materi dan prosedur audit agar lebih sempurna dan maksimal.
 - 6) Melakukan tindak lanjut terhadap temuan.
 - 7) Melaporkan kegiatan audit yang telah dilakukan kepada atasan.
 - b. Tanggung jawab: penyampaian hasil pengauditan pada kantor cabang kepada atasan.
 - c. Wewenang: menilai kinerja karyawan dan penerbitan surat peringatan kepada karyawan yang melanggar.
10. Kepala Cabang
 - a. Tugas pokok
 - 1) Merancang berbagai kegiatan pembiayaan, funding, pembukuan dan pelayanan.
 - 2) Mengaplikasikan ketentuan standar operasional yang sudah tentukan oleh kantor pusat.
 - 3) Mengatur karyawan kantor cabang supaya operasional berjalan lancar.
 - 4) Menerima konsultasi mitra pembiayaan.
 - 5) Melaksanakan pertimbangan kelayakan usaha mitra.

- 6) Melaksanakan survey kepada mitra pembiayaan.
 - 7) Menolak dan menyetujui pengajuan pembiayaan mitra.
 - 8) Mengadakan evaluasi bulanan.
 - b. Tanggung jawab : menyampaikan laporan mengenai kegiatan yang dilaksanakan pada kantor cabang kepada atasan.
 - c. Wewenang : Mengatur semua karyawan yang ada di kantor cabang untuk mencapai tujuan lembaga.
11. Bagian Pembiayaan
- a. Tugas pokok
 - 1) Membuat rancangan kegiatan pembiayaan.
 - 2) Menerima konsultasi mitra pembiayaan.
 - 3) Melaksanakan pertimbangan kelayakan usaha mitra
 - 4) Melaksanakan survey kepada mitra pembiayaan.
 - 5) Menolak dan menyetujui pengajuan pembiayaan mitra.
 - 6) Menentukan jadwal pemberian pembiayaan mitra.
 - 7) Mengurusi persyaratan administrasi pembiayaan mitra
 - 8) Menyelesaikan pembiayaan mitra bermasalah
 - b. Tanggung Jawab : menyampaikan laporan pembiayaan kepada manajer cabang dan manajer pembiayaan pusat.
 - c. Wewenang : memutuskan menerima atau menolak pengajuan pembiayaan.
12. *Marketing Funding*
- a. Tugas pokok
 - 1) Membuat rancangan kegiatan *funding*
 - 2) Berupaya menambah mitra *funding*.
 - 3) Melaksanakan kegiatan sosialisasi dan promosi produk *funding*.
 - 4) Melaksanakan sistem jemput bola mitra *funding*.
 - 5) Bekerja sama dengan bagian pembiayaan dalam penagihan mitra pembiayaan apabila dibutuhkan.
 - 6) Menerima keluhan dan masukan mitra *funding*.
 - 7) Melaksanakan evaluasi bulanan.
 - b. Tanggung Jawab : melaporkan kegiatan *funding* kepada direktur pusat dan manajer cabang. menyampaikan laporan *funding* kepada pimpinan pusat dan manajer cabang.
 - c. Wewenang : memberi masukan mengenai pengembangan pelayanan *funding*.

13. Teller
 - a. Tugas pokok
 - 1) Melakukan pelayanan informasi kepada nasabah atau calon nasabah.
 - 2) Melakukan pelayanan pendaftaran dan pembukaan rekening baru.
 - 3) Melayani nasabah yang melakukan setor tunai, tarik tunai dan pembayaran angsuran pembiayaan.
 - 4) Melaksanakan pengecekan keaslian uang dan menghitungnya sebelum diterima.
 - 5) Mengecek kelengkapan persyaratan transaksi sebelum diproses.
 - 6) Melaksanakan pembukaan kas, penutupan kas dan pelaporan kas harian.
 - b. Tanggung Jawab : pelaporan transaksi arus kas masuk dan keluar kepada manajer cabang.
 - c. Wewenang : melayani atau menolak transaksi nasabah berdasarkan ketentuan prosedur yang telah ditetapkan pusat.
14. *Customer Service*
 - a. Tugas Pokok
 - 1) Memberikan pelayanan konsultasi mitra.
 - 2) Memberikan pelayanan pembukaan rekening dan pengajuan pembiayaan mitra.
 - 3) Menerima dokumen persyaratan pengajuan pembiayaan dan persyaratan pembukaan rekening baru.
 - 4) Melaksanakan akad (*ijab qobul*) pembiayaan mitra.
 - 5) Mengecek persyaratan dokumen pembiayaan mitra.
 - b. Tanggung Jawab : menyampaikan laporan kegiatan pelayanan kepada manajer cabang.
 - c. Wewenang : melayani dan menolak nasabah berdasarkan ketentuan prosedur yang telah ditetapkan pusat.

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Data Pelaksanaan Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islam Pada BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat Mlonggo, Jepara

BMT Al-Hikmah Semesta merupakan sebuah Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) yang seluruh kegiatan usahanya bergerak di bidang simpanan, investasi dan pembiayaan yang sistem pengelolaannya dilaksanakan berdasarkan konsep syariah Islam dengan pola keuntungan bagi hasil. KJKS BMT Al-

Hikmah Semesta atau yang lebih dikenal masyarakat dengan BMT Al-Hikmah adalah sebuah Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang bergerak pada sektor pembiayaan serta simpanan.

Dari hasil wawancara yang telah dilaksanakan peneliti dengan mewawancarai beberapa narasumber yakni manajer HRD, manajer cabang dan beberapa karyawan, peneliti mendapat sejumlah informasi berkaitan dengan proses penerapan MSDM (rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja) berbasis nilai-nilai Islam yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta. Berikut data yang peroleh dari berbagai narasumber antara lain :

a) Rekrutmen

Proses rekrutmen merupakan kelanjutan dari proses awal perencanaan sumber daya manusia, di mana dalam proses ini suatu perusahaan dalam merekrut karyawan biasanya menggunakan beberapa metode baik itu metode terbuka maupun metode tertutup sedangkan untuk sumber rekrutmen ada dua jenis yaitu bisa berasal dari sumber internal maupun sumber eksternal. Begitupun dengan BMT Al-Hikmah Semesta di dalam merekrut karyawan menggunakan metode terbuka dan sumbernya berasal dari sumber internal dan eksternal. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD di BMT Al-Hikmah Semesta sebagai berikut:

“Dalam perekrutan karyawan baru BMT Al-Hikmah Semesta memakai sumber eksternal dan internal sedangkan metode yang digunakan yaitu metode terbuka di mana informasi mengenai pengadaan karyawan baru diinfokan secara jelas dan transparan melalui media sosial (medsos), dan media cetak.”⁵

Hal tersebut senada dengan penuturan dari Bapak Lukman Hakim selaku karyawan bagian *marketing* berikut ini:

“Saya mengetahui adanya lowongan pekerjaan di BMT Al-Hikmah Semesta untuk bagian *marketing* melalui media sosial whatsapp mas”⁶

⁵ Oge Iwang Sutiyono, Wawancara Oleh Penulis, 15 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

⁶ Lukman Hakim, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 2, Transkrip.

Pendapat tersebut dipertegas oleh pendapat dari Bapak Nor Habib selaku karyawan bagian *marketing* di BMT Al-Hikmah Semesta berikut ini:

” Saya mengetahuinya dari poster lowongan pekerjaan yang ditempel di kantor cabang BMT Al-Hikmah Semesta”⁷

Prosedur dalam merekrut karyawan yang benar adalah yang pertama menginformasikan proses rekrutmen dan kualifikasi yang dibutuhkan kepada calon pelamar, kedua menyeleksi kelengkapan berkas lamaran, ketiga memilah surat lamaran yang memenuhi kriteria/persyaratan, keempat memasukkan ke dalam data base perusahaan surat lamaran yang telah memenuhi kriteria dan kelima melakukan pemanggilan terhadap pelamar untuk mengikuti tahapan seleksi administrasi.⁸ Sedangkan secara ringkas proses rekrutmen diawali dengan perusahaan membuka lowongan pekerjaan dan diakhiri dengan para pelamar mengajukan surat lamaran ke perusahaan yang membuka lowongan pekerjaan dengan penggunaan metode dan sumber tertentu⁹. Teori mengenai tahapan rekrutmen tersebut sama dengan tahapan rekrutmen yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta, di mana pada tahap awal pihak BMT Al-Hikmah Semesta menyebarluaskan informasi terkait lowongan pekerjaan yang ada di BMT dengan menggunakan metode terbuka yaitu lewat media cetak maupun melalui media sosial disertai dengan kriteria/persyaratan yang telah tercantum pada informasi lowongan tersebut, kemudian selang beberapa hari BMT Al-Hikmah Semesta akan menerima berkas lamaran pekerjaan dan kemudian masuk ketahapan proses penyeleksian berkas administrasi.

Sedangkan ada dua sumber yang biasa digunakan perusahaan dalam merekrut karyawan yaitu sumber yang berasal dari dalam perusahaan (internal) dan sumber yang berasal dari luar perusahaan (eksternal)¹⁰. Sama dengan perusahaan lainnya, BMT Al-Hikmah Semesta juga

⁷ Nor Habib, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei 2022, Wawancara 3, Transkrip.

⁸ Eliana Sari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: Jayabaya Press, 2008), 32-33

⁹ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 102

¹⁰ Bangun Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2012, 140

menggunakan kedua sumber tersebut yaitu sumber internal diambil jika karyawan BMT dianggap mempunyai kapasitas lebih dan pengalaman yang cukup untuk mengisi jabatan yang kosong, di mana sumber ini digunakan ketika lembaga mengadakan pemindahan dan promosi jabatan dan sumber eksternal diambil ketika posisi jabatan dalam BMT tidak ada karyawan yang dapat mengisinya sehingga lembaga mencari karyawan dari luar.

b) Seleksi

Setelah BMT Al-Hikmah Semesta menerima berkas lamaran dari para pelamar kemudian berkas tersebut akan diseleksi oleh manajer HRD berdasarkan kualifikasi yang telah ditentukan, sebelum masuk ke tahapan seleksi selanjutnya yaitu tes wawancara dan tes membaca Al-Qur'an. Hal ini disampaikan oleh Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD sebagai berikut :

“Ada tiga tahapan dalam proses penyeleksian karyawan yaitu seleksi administrasi berkas lamaran, tes wawancara mengenai wawasan syariah, pengalaman kerja pelamar, organisasi keagamaan dan kemasyarakatan yang pernah diikuti dan ibadahnya bagaimana dan yang terakhir tes membaca Al-Qur'an”¹¹

Hal Senada diutarakan Ibu Atik Fitria selaku karyawan bagian teller berikut ini :

“Tahapan seleksinya pada saat itu ada tiga tahap yaitu seleksi bekas, tes wawancara dan di akhir tes mengaji Al-Qur'an”¹²

Sedangkan untuk kriteria yang harus terpenuhi oleh pelamar dalam proses seleksi ada 2 kriteria yaitu kriteria umum dan kriteria syariah. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Nor Habib selaku karyawan bagian *marketing* berikut ini:

“ Ada dua kriteria yaitu kriteria khusus/syariah seperti mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan kriteria umum seperti pengalaman kerja, penampilan”¹³

¹¹ Oge Iwang Sutiyono, Wawancara Oleh Penulis, 15 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

¹² Atik Fitria, Wawancara Oleh Penulis, 18 Mei 2022, Wawancara 4, Transkrip.

¹³ Nor Habib, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei 2022, Wawancara 3, Transkrip.

Hal senada diungkapkan oleh Bapak Sutriyono selaku karyawan bagian pembiayaan di BMT Al-Hikmah Semesta sebagai berikut :

“Untuk kriteria syariah yang ditentukan BMT pada proses seleksi yaitu kemampuan membaca Al-Qur’an dengan baik dan benar selain itu bisa mengoperasikan *microsoft word* dan *excel*”¹⁴

Dari hasil wawancara di atas, bahwa dalam proses penyeleksian calon karyawan yang dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta hampir sama dengan proses penyeleksian pada perusahaan pada umumnya yaitu melalui tahapan seleksi administrasi dan tahapan wawancara. Sedangkan yang membedakan yaitu dari segi isi atau materi seleksinya, di mana pada BMT Al-Hikmah Semesta lebih mengedepankan kriteria/aspek syariahnya tanpa mengurangi kriteria umum. Seleksi merupakan proses pemilihan yang diambil dari sekelompok pelamar, di mana pelamar tersebut telah dipilih sebelumnya dalam proses rekrutmen dan diambil mana yang paling memenuhi kriteria perusahaan¹⁵. Secara umum kriteria yang harus ada pada diri pelamar dalam proses seleksi yaitu memiliki pengalaman dan kompetensi, memiliki argumen yang shahih, tidak mengejar pangkat, memiliki ketaqwaan, memiliki akhlak yang mulia dan memiliki pandangan yang luas atas suatu persoalan¹⁶. Secara umum kriteria tersebut hampir sama dengan kriteria yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta di antaranya yaitu kriteria syariah seperti mampu membaca Al-Qur’an, berpenampilan syariah, taat beribadah, amanah, jujur, akhlak yang baik dan kriteria umum seperti pendidikan terakhir D1/S1 dan pengalaman kerja, memiliki kompetensi, tidak cacat sosial dan mampu mengoperasikan komputer.

c) **Pelatihan**

Proses pelatihan dilakukan setelah calon karyawan dinyatakan lolos dan diterima menjadi karyawan pada perusahaan yang dilamar. Sedangkan untuk bentuk pelatihan yang diberikan kepada karyawan, masing-masing perusahaan memiliki bentuk dan cara pelatihannya tersendiri, begitupun

¹⁴ Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 5, Transkrip.

¹⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 136.

¹⁶ Nila Mardiah, “Maqdis: Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan dalam Perspektif Islam”, *Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, Vol. 1, No. 2 (2016): 5-6.

BMT Al-Hikmah Semesta yang memiliki bentuk pelatihan yang berbeda dengan perusahaan lainnya, sebagaimana penuturan Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD berikut ini :

“Ada tiga bentuk pelatihan yaitu pelatihan di kantor pusat selama 1 minggu berupa pengenalan BMT, pelayanan terpadu, *beauty class* dan produk BMT, selanjutnya pelatihan langsung di kantor cabang selama 3 minggu berupa pelatihan jobdesk tugas, kemudian pelatihan terjadwal berupa pelatihan kerja sesuai dengan bagiannya yang dilaksanakan setiap tahunnya 2 kali pelatihan.”¹⁷

Hal yang sama diungkapkan oleh Bapak Rohmad S selaku karyawan bagian *marketing*, beliau menyampaikan bahwa :

“Sebelum penempatan kerja saya mengikuti pelatihan 1 minggu yang diadakan BMT Al-Hikmah Semesta Pusat mengenai pengenalan BMT, sedangkan setelah penempatan di kantor cabang saya di training selama 3 minggu dan pelatihan rutin 2 kali setiap tahunnya per divisi setelah menjadi karyawan tetap”¹⁸

Dengan adanya pelatihan-pelatihan tersebut diharapkan dapat membantu pekerjaan karyawan ke depannya. Hal tersebut dirasakan oleh Bapak Nen Armin Meidika selaku *customer service* sebagai berikut:

“Pelatihan yang pernah saya ikuti cukup membantu banyak dalam menyelesaikan pekerjaan saya.”¹⁹

Hal yang sama diutarakan oleh Ibu Noviani Septiana Dewi selaku karyawan bagian teller berikut ini :

“Pelatihan yang diberikan selama ini sangat membantu karena dengan pelatihan dapat menambah wawasan dan pengetahuan sehingga mensupport kerja kita”²⁰

Tujuan BMT melaksanakan pelatihan karyawan adalah untuk membentuk dan mengarahkan karyawan dalam hal kemampuan, keahlian, wawasan serta kepribadiannya agar

¹⁷ Oge Iwang Sutiyono, Wawancara Oleh Penulis, 15 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

¹⁸ Rohmad S, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 6, Transkrip.

¹⁹ Nen Armin Meidika, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei 2022, Wawancara 7, Transkrip.

²⁰ Noviani Septiana Dewi, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei 2022, Wawancara 8, Transkrip.

dapat membantu karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan²¹. Usaha BMT Al-Hikmah Semesta untuk mencapai tujuan tersebut yaitu dengan mengadakan pelatihan-pelatihan baik itu pelatihan untuk karyawan baru maupun pelatihan untuk karyawan lama. Di antara pelatihan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta berdasarkan hasil wawancara di atas yaitu terbagi menjadi tiga bentuk pelatihan yaitu dua bentuk pelatihan untuk karyawan baru berupa pelatihan di kantor pusat selama 1 minggu mengenai pengenalan BMT, pelayanan terpadu, *beauty class* dan produk BMT, dan pelatihan langsung di kantor cabang selama 3 minggu mengenai pelatihan jobdesk tugas serta satu bentuk pelatihan untuk karyawan lama/tetap berupa pelatihan terjadwal perdivisi yang dilaksanakan 2 kali dalam 1 tahun guna meng-*upgrade* keahlian dan wawasan karyawan. Semua bentuk pelatihan tersebut bertujuan untuk membantu karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

d) Pengembangan

Selain pelatihan, BMT Al-Hikmah Semesta juga mengadakan kegiatan pengembangan bagi karyawan. Pengembangan sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam upayanya meningkatkan kualitas kemampuan kerja karyawan pada sebuah perusahaan.²² Hal tersebut sesuai yang disampaikan oleh Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD berikut ini :

“Pengembangan karyawan pada BMT Al-Hikmah Semesta merupakan syarat terpenting dan wajib dilakukan karena dengan pengembangan dapat menambah kemampuan karyawan dalam bekerja sehingga tujuan lembaga dapat tercapai”²³

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak M. Rosian Yusuf selaku karyawan bagian pembiayaan :

“Menurut saya sangat penting karena dengan pengembangan yang dilakukan kinerja saya lebih baik

²¹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusi: Teori dan Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persad), 204.

²² Malayu S.P. Hasibuhan, *Manajemen Sumber Daya*, 68.

²³ Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

dan untuk proses kemajuan BMT Al-Hikmah Semesta juga.”²⁴

Pendapat yang sama diberikan oleh Bapak Wahyudi selaku manajer cabang sebagai berikut :

“Penting sekali karena dengan pengembangan dapat meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dalam penyelesaian tugas terasa ringan dan hasilnya lebih maksimal”

Berdasarkan penuturan beberapa informan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengembangan karyawan sangatlah penting karena dengan pengembangan dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja karyawan dalam upayanya memajukan perusahaan.

Selanjutnya Bapak Oge Iwang Sutiyono berpendapat mengenai bentuk pengembangan karyawan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta sebagai berikut :

“Di sini pengembangan karyawan dilakukan dengan beberapa cara di antaranya promosi jabatan, pertukaran tempat penugasan dan pemberian motivasi kerja.”²⁵

Hal yang sama diungkapkan Bapak Lukmah Hakim selaku karyawan bagian *marketing* sebagai berikut :

“Bentuk pengembangan karyawan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta seperti mengadakan pelatihan, mengadakan kegiatan bersama seperti mabita (malam bina dan taqwa), pemberian motivasi kerja, pemindahan tempat penugasan yang terjadwal dan mengadakan promosi jabatan.”²⁶

Pengembangan dilakukan dengan memperdalam pemahaman karyawan terhadap nilai, minat, keterampilan, bakat, atribut, personal dan kekuatan kompetensi yang dimilikinya²⁷. Sedangkan bentuk pengembangan ada dua yaitu melalui tempat kerja seperti rotasi pekerjaan, promosi jabatan, pembinaan, pemberian motivasi kerja dan luar tempat kerja

²⁴ M. Rosian Yusuf, Wawancara Oleh Penulis, 24 Mei 2022, Wawancara 9, Transkrip.

²⁵ Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

²⁶ Lukman Hakim, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 2, Transkrip.

²⁷ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2* (Bandung : Alfabet, 2016), 155

seperti *role play* dan pelatihan di luar organisasi²⁸. Berkaitan dengan hal tersebut, upaya yang telah dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta dalam mengembangkan karyawan berdasarkan hasil wawancara di atas yaitu pengembangan melalui tempat kerja seperti mengadakan pemindahan tempat penugasan yang dilasanakan secara rutin perbagian. Dengan diadakannya pertukaran ini karyawan diharapkan mampu beradaptasi dengan berbagai permasalahan yang tidak ditemukan pada saat penugasan di kantor sebelumnya sehingga kemampuan karyawan dalam pemecahan masalah dapat terasah. Mengadakan promosi jabatan di mana dengan cara pengembangan ini secara bertahap karyawan akan terlatih menghadapi situasi yang berbeda berdasarkan jabatannya. Dan pemberian motivasi kerja berupa pemberian insentif/*reward* maupun melalui kegiatan-kegiatan keagamaan. Bentuk pengembangan tersebut yang sedang dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta dalam proses pengembangan dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja karyawannya guna menghadapi berbagai penugasan di masa kini dan masa yang akan datang.

a) Penempatan Kerja

Mekanisme penempatan kerja pada BMT Al-Hikmah Semesta pada dasarnya bersumber dari karyawan internal yaitu karyawan yang berasal dari dalam lembaga BMT sendiri, di mana karyawan tersebut sedang dipromosi jabatannya (dari jabatan rendah ke jabatan yang lebih tinggi) dan bersumber dari karyawan eksternal yaitu karyawan yang berasal dari luar lembaga BMT dalam hal ini karyawan baru. Seperti yang diungkapkan Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD BMT Al-Hikmah Semesta sebagai berikut :

“Penempatan kerja untuk karyawan didasari pada beberapa kriteria penilaian yaitu loyalitas, totalitas, kapasitas, integritas serta tes kelayakan apabila karyawan tersebut promosi jabatan. Sedangkan untuk karyawan baru didasari pada kebutuhan kantor cabang baik dalam penempatan tempat kerja maupun posisi jabatannya”²⁹

²⁸ Eliana Sari, Pengembangan Sumber Daya Manusia (Jakarta: Jayabaya Press, 2009), 26-27.

²⁹ Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Septian selaku karyawan bagian *customer service* berikut ini :

“Penempatan kerja saya sesuai dengan lowongan pekerjaan yang dibutuhkan BMT saat itu dan lokasi tempat tinggal saya juga dipertimbangkan.”³⁰

Dari hasil jawaban informan di atas penempatan kerja karyawan didasari pada kebutuhan kantor cabang kaitannya dengan pemenuhan akan tenaga kerja untuk mengisi jabatan yang kosong dan bukan berdasarkan latar belakang pendidikan karyawan dalam penempatannya, Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bapak Zainal Anwari selaku karyawan bagian *marketing* berikut ini :

“Tidak ada sama sekali kesesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan tugas saya di BMT Al-Hikmah Semesta saat ini”³¹

Hal yang sama diutarakan oleh Bapak Wahyudi selaku manajer cabang sebagai berikut :

“Untuk posisi jabatan saya saat ini tidak ada keterkaitan sama sekali dengan latar belakang pendidikan saya sebelumnya”³²

Berdasarkan hasil tanggapan beberapa informan di atas, bahwa penempatan kerja merupakan proses menempatkan karyawan yang telah diterima pada suatu jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan dan dibarengi dengan mendelegasikan otoritas kepada karyawan tersebut³³. Sesuai dengan teori tersebut, penempatan kerja pada BMT Al-Hikmah Semesta dilakukan melalui serangkaian proses baik yang berasal dari sumber internal maupun dari sumber eksternal. Seperti sumber internal yang penempatannya melalui beberapa kriteria penilaian yaitu loyalitas, totalitas, kapasitas, integritas serta tes kelayakan untuk karyawan lama yang penempatan kerjanya dikarenakan promosi jabatan. Sedangkan untuk karyawan baru/sumber eksternal melalui beberapa proses dari pengajuan lamaran kerja, proses penyeleksian, masa *training* dan akhirnya diangkat menjadi

³⁰ Septian Dwi Cahyo, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei 2022, Wawancara 10, Transkrip.

³¹ Zaenal Anwari, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei, 2022, Wawancara 11, Transkrip

³² Wahyudi, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 12, Transkrip.

³³ Melayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 63.

karyawan tetap yang siap ditempatkan untuk mengisi jabatan dan tempat penugasan yang telah ditentukan. Untuk karyawan eksternal biasanya didasari pada kebutuhan kantor cabang akan tenaga kerja untuk mengisi jabatan yang kosong sehingga pertimbangan latar belakang pendidikan dalam penempatan kerja pada BMT Al-Hikmah Semesta seringkali dikesampingkan yang mengakibatkan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut cenderung kurang dan butuh penyesuaian.

b) Penilaian Kinerja

Tahapan akhir dalam proses pengelolaan MSDM pada perusahaan adalah melakukan penilaian kinerja karyawan. Sebagaimana yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta dalam proses penilaiannya memiliki dasar penilaian yang berbeda-beda pada tiap divisi atau bagian. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD mengatakan bahwa :

“BMT Al-Hikmah Semesta melakukannya dengan melihat loyalitas, totalitas, kapasitas dan integritas masing-masing karyawan sedangkan yang berwenang melakukan penilaian yaitu dewan audit, dewan syariah dan dewan manajer. Dan apabila karyawan tersebut mendapat penilaian yang bagus maka akan dipertimbangkan untuk promosi jabatan.”³⁴

Sedangkan menurut Bapak Wahyudi selaku manajer cabang berpendapat mengenai penilaian kinerja pada BMT Al-Hikmah Semesta sebagai berikut :

“Untuk penilaian karyawan sendiri memiliki kriteria penilaian yang berbeda-beda tergantung bagianya misal untuk bagian karyawan operasional kantor penilaiannya berdasarkan sikap, moral, dan tingkat kemampuan dalam melayani nasabah sedangkan untuk bagian karyawan lapangan atau bisnis kriteria penilaiannya berdasarkan pada perolehan target yang telah ditentukan.”³⁵

Hal yang sama diungkapkan oleh Ibu Noviani Septiana Dewi selaku karyawan bagian teller berikut ini :

“Untuk penilaian kinerja untuk bagian teller mengarah kepada standar SOP seperti kedisiplinan (waktu,

³⁴ Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

³⁵ Wahyudi, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 12, Transkrip.

penampilan, beribadah) terselesainya tugas-tugas dengan baik dan tidak ada masalah dalam pekerjaannya.”³⁶

Kemudian hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Nor Habib selaku karyawan bagian marketing berikut ini :

“Penilaian karyawan di sini adalah mengenai tingkat kerajinan karyawan, jumlah transaksi yang didapat, semakin banyak jumlah transaksi yang didapat tiap harinya oleh karyawan *marketing* maka penilaiannya semakin bagus dan penilaian mengenai sikap/akhlaq karyawan”

Dari hasil wawancara di atas, bahwa pelaksanaan proses penilaian kinerja karyawan BMT Al-Hikmah Semesta dilaksanakan dengan melalui serangkaian proses yang terencana dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan pandangan syariah di mana penilaian merupakan serangkaian proses mulai dari merencanakan, mengamati, dan mengevaluasi kompetensi syariah para karyawan³⁷. Implementasi dari teori tersebut bahwa sebelum memberikan penilaian terhadap karyawannya, pihak BMT Al-Hikmah Semesta terlebih dahulu merencanakan dan merancang sistem penilaian yang akan dilaksanakan baik mengenai kriteria penilaian, tolak ukur penilaian dan waktu penilaian. Setelah merancang sistem penilaian, kemudian BMT akan melaksanakan proses penilaian dengan cara mengamati kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas maupun pemenuhan kriteria/aspek syariahnya dan yang terakhir BMT akan mengevaluasi dan menentukan apakah karyawan tersebut mendapat penilaian baik atau tidak. Sedangkan dalam penilaian yang diberikan, BMT Al-Hikmah Semesta sendiri memiliki kriteria-kriteria tersendiri dalam melakukan penilaian kinerja karyawan baik itu kriteria umum seperti standar SOP, tingkat loyalitas, totalitas, kapasitas dan integritas masing-masing karyawan berdasarkan bagian tugasnya tersendiri maupun kriteria syariah seperti penilaian mengenai sikap, moral, etika, perilaku maupun ibadah yang ditunjukkan masing-masing karyawan. Penentuan kedua kriteria penilaian tersebut bukan tanpa alasan mengingat bahwa BMT Al-Hikmah Semesta

³⁶ Noviani Septiani Dewi, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei 2022, Wawancara 8, Transkrip.

³⁷ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), 187

merupakan lembaga yang dalam menjalankan kegiatan bisnisnya senantiasa berpedoman pada nilai-nilai Islam.

2. **Data Pemahaman Karyawan Mengenai Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islam Pada BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat Mlonggo, Jepara**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada beberapa karyawan, mengenai pendapat dan pemahaman mereka tentang penerapan manajemen sumber daya berbasis nilai-nilai Islam yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta. Dalam hal ini, ada 12 responden dari karyawan dan 1 responden merupakan manajer HRD yang bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan MSDM berbasis nilai-nilai Islam:

- a. Menurut Bapak Zaenal Anwari selaku karyawan bagian *marketing* memberikan tanggapan bahwa : “Di sini karyawan pada BMT Al-Hikmah Semesta tidak hanya bekerja dalam bidang muamalah atau bisnis saja akan tetapi ada unsur penerapan ibadah dan sosial juga”³⁸
- b. Menurut Bapak M. Rosian Yusuf selaku karyawan bagian pembiayaan memberikan tanggapan bahwa : “Pola penerapan MSDM yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta yaitu tidak hanya membangun kompetensi karyawan dalam bidang bisnis saja akan tetapi juga membangun SDM yang memiliki karakter berakhlak mulia dan taat beribadah”³⁹
- c. Menurut Ibu Noviani Septiana Devi selaku karyawan bagian teller memberikan tanggapan bahwa : “Penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam di BMT Al-Hikmah Semesta memang sangat perlu diterapkan karena dapat membentuk karyawan supaya mempunyai jiwa Islami, tanggung jawab, amanah dan kerjanya juga barokah”⁴⁰
- d. Menurut Bapak Nen Armin Meidika selaku karyawan bagian *customer service* memberikan tanggapan bahwa : “Pengelolaan MSDM yang ada di sini menurut saya lebih kepada pembentukan akhlak yang lebih baik dalam bekerja

³⁸ Zaenal Anwari Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei, 2022, Wawancara 11, Transkrip

³⁹ M Rosian Yusuf, Wawancara Oleh Penulis, 24 Mei 2022, Wawancara 9, Transkrip.

⁴⁰ Noviani Septiani Dewi, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei 2022, Wawancara 8, Transkrip.

- agar sesuai dengan syariat Islam dengan tujuan keberkahan dalam bekerja dan melayani nasabah”⁴¹
- e. Menurut Bapak Sutriyono selaku karyawan bagian pembiayaan memberikan tanggapan bahwa : “Penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam pad BMT Al-Hikmah Semesta secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik. Karena bekerja di sini tidak hanya soal bisnis akan tetapi menanamkan bahwa bekerja merupakan bagian dari ibadah karena dalam prosesnya disertai dengan kegiatan agama yang dilaksanakan secara rutin dan terstruktur”⁴²
 - f. Menurut Bapak Nor Habib selaku karyawan bagian *marketing* memberikan tanggapan bahwa : “BMT Al-Hikmah Semesta bukan hanya lembaga keuangan syariah saja, akan tetapi juga merupakan lembaga dakwah, hal tersebut dapat dilihat dari visi, misi dan tujuan lembaga, di mana untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan dakwah tersebut membutuhkan pengelolaan MSDM berbasis nilai-nilai Islam yang baik.”⁴³
 - g. Menurut Bapak Wahyudi selaku manajer cabang memberikan tanggapan bahwa : “Dalam penerapan MSDM di BMT Al-Hikmah Semesta seorang pimpinan bertanggung jawab penuh terhadap karyawan-karyawan yang ada di bawahnya di samping itu juga memberikan pengertian kepada karyawan bahwa lembaga BMT Al-Hikmah Semesta merupakan lembaga bisnis dakwah yang mana kegiatan bisnisnya membawa misi dakwah dengan mengharap ridha Allah SWT dalam setiap kegiatannya.”⁴⁴
 - h. Menurut Ibu Nimatul Azizah selaku karyawan bagian teller memberikan tanggapan bahwa : “Proses penerapan nilai-nilai Islam di dalam MSDM pada BMT Al-Hikmah Semesta dilakukan setiap harinya, sebelum kerja sampai selesai kerja, penerapannya seperti membaca kitab Al-Qur’an, sholat berjamaah dan membaca doa sebelum kerja. Kegiatan tersebut sangat positif karena disamping bekerja juga mendapat pahala ibadah.”⁴⁵

⁴¹ Nen Armin Meidika, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei 2022, Wawancara 7, Transkrip.

⁴² Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 5, Transkrip.

⁴³ Nor Habib, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei 2022, Wawancara 3, Transkrip.

⁴⁴ Wahyudi, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 12, Transkrip.

⁴⁵ Nimatul Azizah, Wawancara Oleh Penulis, 8 Juli 2022, Wawancara 13, Transkrip.

- i. Menurut Ibu Atik Fitriah selaku karyawan bagian teller memberikan tanggapan bahwa : “Implementasi MSDM berbasis nilai-nilai Islam yang diterapkan BMT Al-Hikmah Semesta sangat bermanfaat bagi diri kita karena tidak hanya menambah kemampuan dan keahlian saja, pengelolaan MSDM juga dapat mengubah sikap kita ke arah yang lebih baik”⁴⁶
- j. Menurut Bapak Septian Dwi Cahyo selaku karyawan bagian *customer service* memberikan tanggapan bahwa : “Pengelolaan MSDM yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta menurut saya sudah bagus, seperti contoh dalam proses seleksi karyawan ada yang namanya tes membaca Al-Qur’an dan bagaimana akhlak kita. Hal tersebut mencerminkan bahwa BMT bukan hanya mencari karyawan yang memiliki kompetensi saja akan tetapi calon karyawan harus memiliki akhlak mulia”⁴⁷
- k. Menurut Bapak Lukman Hakim selaku karyawan bagian *marketing* memberikan tanggapan bahwa : “Penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam menurut saya sudah baik karena di lembaga ini selain melakukan pelatihan yang berfokus untuk meningkatkan kualitas karyawan, lembaga ini juga melakukan kegiatan keagamaan/ibadah dengan rutin dan terstruktur dengan baik”⁴⁸
- l. Menurut Bapak Rohman S selaku karyawan bagian pembiayaan memberikan tanggapan bahwa : “Pengelolaan MSDM BMT Al-Hikmah Semesta menuntut kita bukan hanya handal dalam pelaksanaan tugas akan tetapi dituntut memiliki moral, sikap dan budi pekerti yang baik”⁴⁹

Sedangkan menurut Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD yang bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan MSDM yang ada di BMT-Hikmah Semesta memberi tanggapan mengenai pemahamannya sebagai seorang manajer dalam memahami pemahaman karyawan terhadap penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam:

⁴⁶ Atik Fitria, Wawancara Oleh Penulis, 18 Mei 2022, Wawancara 4, Transkrip.

⁴⁷ Septian Dwi Cahyo, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei 2022, Wawancara 3, Transkrip.

⁴⁸ Lukman Hakim, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 2, Transkrip.

⁴⁹ Rohmad, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 15, Transkrip.

“Pemahaman karyawan mengenai penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam secara umum sudah baik dan sesuai harapan lembaga, hal tersebut dapat tercermin dari sikap karyawan dalam melayani nasabah. Banyak di antara nasabah merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan karena bukan hanya pelayanan biasa yang diberikan melainkan pelayanan yang bernuansa Islami”⁵⁰

Sedangkan cara mengatasi apabila pemahaman karyawan terhadap penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam dirasa kurang atau sedikit, menurut Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD berpendapat :

“Karyawan akan didata terlebih dahulu dan kemudian mengikuti pembinaan dan pembekalan mengenai pengaplikasian prinsip atau nilai Islam dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang karyawan. Kegiatan ini dilakukan di kantor pusat dengan pembina yaitu dewan syariah”⁵¹

3. Data Kendala Yang Dihadapi Dalam Proses Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islam Pada BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat Mlonggo, Jepara

a) Kendala dalam Rekrutmen

Dalam menjalankan segala hal guna mencapai suatu tujuan memang ada namanya kendala atau resiko yang harus dihadapi, begitupun dalam proses pengelolaan MSDM yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta salah satunya yaitu proses rekrutmen karyawan, dalam kenyataannya ada kendala yang dihadapi pada saat proses rekrutmen seperti yang diutarakan oleh Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD BMT Al-Hikmah Semesta sebagai berikut :

“Dalam pelaksanaan rekrutmen karyawan kendala yang dihadapi yaitu masalah media penyampaian informasi lowongan pekerjaan yang hanya sebatas lewat whatsapp dan poster saja sehingga penyebaran informasi mengenai lowongan pekerjaan kurang maksimal.”⁵²

⁵⁰ Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip

⁵¹ Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip

⁵² Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kendala yang dihadapi BMT Al-Hikmah Semesta kaitanya dalam merekrut karyawan terkendala oleh sedikitnya media penyampaian informasi lowongan pekerjaan di BMT Al-Hikmah Semesta, baik itu melalui media sosia maupun media cetak. Di mana informasi mengenai lowongan pekerjaan BMT hanya diinfokan melalui whatsapp dan berupa poster saja tanpa melalui media-media lainnya seperti melalui koran, situs portal/internet, facebook dan majalah sehingga informasi penyebarannya belum menjangkau semua kalangan masyarakat.

b) Kendala dalam Seleksi

Kendala yang dihadapi dalam proses penyeleksian karyawan hampir sama dengan kendala yang ditemui pada saat proses rekrutmen yaitu mengenai pemenuhan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan BMT. Sebagaimana yang diungkapkan Bapak Oge Iwang Sutiyo selaku manajer HRD sebagai berikut :

“Kendalanya adalah susah mendapatkan kandidat yang pas yang sesuai dengan kriteria BMT walaupun banyak lamaran yang masuk, pada saat tes wawancara banyak di antara pelamar kesulitan dalam menjawab pertanyaan yang diberikan”⁵³

Sedangkan menurut Bapak Nor Habib selaku karyawan bagian *marketing* mengatakan bahwa :

“Kendala yang saya alami pada saat seleksi wawancara pada saat itu mungkin mengenai jawaban dari saya yang kurang tepat pada saat menjawab pertanyaan. Mungkin pada saat itu pemahaman masih kurang dan juga dipengaruhi perasaan grogi”⁵⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kendala yang dihadapi BMT Al-Hikmah Semesta dalam proses penyeleksian karyawan adalah menyangkut pemenuhan kriteria-kriteria pelamar yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan pihak BMT seperti kriteria mengenai latar belakang pendidikan, kompetensi dan pengalaman kerja. Apabila kriteria tersebut tidak terpenuhi maka akan menyulitkan bagi calon karyawan dalam menjawab

⁵³ Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

⁵⁴ Nor Habib, Wawancara Oleh Penulis, 30 Mei 2022, Wawancara 3, Transkrip.

pertanyaan yang diberikan pada saat seleksi wawancara dikarenakan calon karyawan tersebut tidak memiliki kemampuan atau wawasan mengenai topik pertanyaan.

c) Kendala dalam Pelatihan

Dalam pelaksanaan pelatihan yang baik membutuhkan perencanaan yang benar-benar matang sehingga pelatihan yang diberikan berjalan efektif dan efisien. Hal tersebutlah yang sedang diusahakan BMT Al-Hikmah Semesta dalam melakukan pelatihan kepada karyawannya. Akan tetapi untuk mewujudkan hal tersebut sangatlah sulit dikarenakan pada prosesnya ditemui kendala-kendala seperti yang disampaikan oleh Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD berikut ini :

“Mungkin waktu proses pelatihannya yang kurang lama, membuat beberapa karyawan belum paham atau belum menguasai sepenuhnya tugas dari bagian mereka yang diajarkan melalui pelatihan”⁵⁵

Hal yang sama diungkapkan oleh Bapak Septian Dwi Cahyo selaku *customer service* BMT Al-Hikmah Semesta sebagai berikut:

“Kurangnya pemahaman saya mengenai pelatihan yang telah diberikan seperti pemahaman saya mengenai langkah-langkah dalam sistem imfa masih kurang. maksimal”⁵⁶

Dari penjabaran kedua informan di atas, bahwa kendala yang dihadapi BMT Al-Hikmah Semesta dalam melaksanakan proses *training* bagi karyawannya adalah terkendala oleh durasi waktu pelatihan yang dianggap masih kurang, hal tersebut berakibat pada pemahaman karyawan dalam memahami materi pelatihan yang diberikan. Pemahaman karyawan harus benar-benar diperhatikan karena pemahaman merupakan kemampuan seseorang untuk mengerti atau memahami sesuatu setelah sesuatu itu diketahui dan diingat⁵⁷. Apabila pemahaman karyawan dalam proses pelatihan dirasa kurang atau belum maksimal maka akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan tersebut.

⁵⁵ Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip.

⁵⁶ Septian Dwi Cahyo, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei 2022, Wawancara 10, Transkrip.

⁵⁷ Sudaryono, *Dasar-Dasar Evaluasi Pembelajaran* (Graha Ilmu: Yogyakarta, 2012), 44.

d) Kendala dalam Pengembangan

Sementara itu kendala yang dihadapi BMT Al-Hikmah Semesta ketika pengembangan karyawan lebih ke individunya dalam hal ini adalah kesadaran diri untuk mau belajar dan mau berkembang. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD berikut ini :

“Kendala yang dihadapi dalam pengembangan karyawan biasanya berasal dari karyawannya sendiri, sebagai contoh BMT mengadakan promosi jabatan dan rotasi tempat penugasan, dari kegiatan tersebut beberapa karyawan saya lihat sedikit keberatan karena sudah nyaman dengan posisi dan tempat tugasnya.”⁵⁸

Hal tersebut hampir sama dengan yang diutarakan oleh Bapak Rohman S selaku karyawan bagian *marketing* pada saat proses pengembangan yaitu rotasi tempat penugasan :

“Masalahnya mengenai zona nyaman mas, karena sudah merasa cocok dengan lingkungan kerja sekarang dibandingkan dengan lingkungan kerja baru yang harus beradaptasi lagi dari awal”⁵⁹

Berdasarkan penggalian informasi di atas, bahwa penerapan pengembangan karyawan pada BMT Al-Hikmah Semesta terkendala karena dipengaruhi oleh faktor internal karyawan berupa ketidaksadaran diri untuk terus berkembang, hal tersebut dapat timbul dikarenakan karyawan tersebut terlalu merasa cepat puas terhadap kemampuannya dalam bekerja sehingga cenderung tidak mau untuk menerima tantangan baru guna menambah kompetensi dan kemampuannya dalam bekerja.

a) Kendala dalam Penempatan Kerja

Kendala yang ada dalam penempatan karyawan ketika calon karyawan tersebut ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya membuat kinerjanya tidak sesuai dengan harapan BMT Al-Hikmah Semesta. Berikut yang sampaikan Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD sebagai berikut :

⁵⁸ Oge Iwang Sutiyono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip

⁵⁹ Rohmad S, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 6, Transkrip.

“Kompetensi karyawan yang ada masih belum mampu memenuhi beberapa kriteria yang diinginkan oleh manajer untuk bidang kerja atau jabatan tertentu”⁶⁰

Sedangkan kendala yang dialami Bapak Wahyudi selaku manajer cabang sebagai berikut :

“Kendalanya mengenai penyesuaian tugas di awal kerja dikarenakan pada saat itu memang kemampuan saya bukan di bidang ekonomi”⁶¹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kendala yang dijumpai BMT Al-Hikmah Semesta pada proses penempatan kerja sama dengan kendala yang dijumpai pada saat proses rekrutmen dan seleksi yaitu sama-sama mengenai kompetensi yang dimiliki oleh calon karyawan. Hal tersebut karena tidak jarang dijumpai latar belakang pendidikan calon karyawan yang tidak sesuai dengan tugas yang diberikan sehingga berdampak pada kemampuan yang dimilikinya. Oleh karena itu sebelum karyawan tersebut diangkat menjadi karyawan tetap, BMT Al-Hikmah Semesta melakukan proses *training* kerja terlebih dahulu guna melihat posisi/jabatan yang pas untuk karyawan tersebut.

f) **Kendala dalam Penilaian Kinerja**

Kendala yang dialami dalam proses penilaian kinerja karyawan muncul dari kriteria atau sudut pandang orang yang melakukan penilaian. Berikut yang disampaikan Bapak Oge Iwang Sutiyono selaku manajer HRD sebagai berikut :

“Kendala mungkin dari sudut pandang tim penilai sendiri seperti dalam memberikan penilaian mengenai sikap, loyalitas, moral, etika dan kepribadiannya karena faktor tersebut sulit untuk diukur”⁶²

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kendala yang dihadapi BMT Al-Hikmah Semesta mengenai penilaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor non-teknis. Faktor non-teknis sendiri merupakan faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang mampu memberikan pengaruh kepada hasil barang satu keadaan suatu kegiatan⁶³. Kendala yang

⁶⁰ Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip

⁶¹ Wahyudi, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei 2022, Wawancara 12, Transkrip.

⁶² Oge Iwang Sutiono, Wawancara Oleh Penulis, 25 April 2022, Wawancara 1, Transkrip

⁶³ Subagyo, Nur Aini, Indra, *Akuntansi Manajemen Berbasis Desain* (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2018), 63

masuk dalam faktor non-teknis dalam proses penilaian kinerja pada BMT Al-Hikmah Semesta seperti penilaian terhadap sikap, etika dan kepribadian masing-masing karyawan sehingga proses penilaiannya masih bersifat subjektif tiap orang dari tim penilai. Kendala tersebut merupakan kendala yang masih wajar dan sulit untuk dihindari.

C. Analisis Data Penelitian

1. Analisis Data Proses Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islam Pada BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat Mlonggo, Jepara

a) Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses pencarian sejumlah karyawan baru yang memiliki potensi di seleksi untuk dijadikan karyawan tetap. Dan idealnya proses rekrutmen dilaksanakan secara periodik dan terjadwal. Tetapi, dikarenakan berbagai persoalan yang begitu banyak maka proses rekrutmen dilakukan secara fleksibel. Maksudnya adalah apabila perusahaan kekurangan karyawan atau adanya kekosongan jabatan maka segera dilakukan proses rekrutmen. Berikut tahapan proses rekrutmen secara fleksibel :⁶⁴

1. Menentukan posisi atau jabatan yang kosong
2. Menentukan persyaratan atau kriteria jabatan
3. Menentukan sumber dan metode rekrutmen

Adapun proses rekrutmen yang dilaksanakan BMT Al-Hikmah Semesta ada kesesuaian dengan teori di atas. Pertama, tim pelaksana rekrutmen yang terdiri dari beberapa manajer akan menetapkan jabatan mana yang perlu diisi dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut. Setelah mengetahui posisi jabatan mana yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan kemudian tim manajer akan menentukan kriteria atau persyaratan yang harus dimiliki oleh calon pelamar. Selanjutnya, BMT Al-Hikmah Semesta menentukan sumber rekrutmen yang digunakan yaitu sumber internal atau eksternal. Tetapi dalam kenyatannya BMT Al-Hikmah Semesta lebih sering memakai sumber eksternal dikarenakan akan kebutuhan tenaga kerja baru untuk mengisi jabatan yang kosong. Biasanya BMT Al-Hikmah Semesta mengadakan rekrutmen pada saat membuka kantor cabang baru.

⁶⁴ Abdus Salam Dz, *Manajemen Insani Dalam Bisnis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 109-111

Sedangkan metode yang digunakan BMT Al-Hikmah Semesta dalam perekrutan karyawan adalah metode terbuka maksudnya semua informasi yang menyangkut informasi lowongan pekerjaan diberitahukan kepada khalayak umum secara transparan yang diinformasikan melalui media cetak ataupun media sosial. Alasan mengapa BMT Al-Hikmah Semesta lebih sering menggunakan sumber eksternal dan metode terbuka dalam proses pengkrekrutan, karena dengan menggunakan sumber dan metode tersebut diharapkan BMT Al-Hikmah Semesta mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi baru, pandangan baru, ide serta inovasi baru dalam memajukan lembaga.

Dari penjabaran di atas penulis menyimpulkan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang diadakan BMT Al-Hikmah Semesta didasari atas faktor kebutuhan lembaga akan karyawan baru. Dalam proses pengkrekrutan karyawan, BMT Al-Hikmah Semesta benar-benar telah menerapkan sesuai dengan teori dalam konsep syariah. Hal tersebut dapat dilihat dari cara BMT memilih karyawan baru yang didasari pada kemampuan karyawan tersebut bukan berdasarkan atas unsur nepotisme, penipuan, tindak kezaliman, intimidasi atau kecenderungan terhadap golongan tertentu. Sedangkan nilai syariah yang menyangkut aturan-aturan Islam dalam proses rekrutmen seperti larangan merokok bagi seluruh karyawan dan memakai jilbab atau menutup aurat bagi karyawan wanita.

b) Seleksi

Proses pelaksanaan seleksi karyawan baru semuanya dilakukan di kantor pusat BMT Al-Hikmah Semesta Mlonggo, Jepara. Sedangkan yang berwenang melakukan proses penyeleksian adalah tim penyeleksi yang terdiri dari *general manager*, *manager HRD*, manajer pembiayaan. Pada proses seleksi calon karyawan baru, ada beberapa tahapan yang harus dilalui oleh calon karyawan agar dapat diterima menjadi bagian dari BMT Al-Hikmah Semesta, di antara tahapan tersebut adalah :

a) Seleksi Administratif

Berkas-berkas persyaratan calon karyawan yang telah terkumpul selanjutnya akan diseleksi berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan BMT. Apabila calon karyawan tersebut memenuhi kriteria kualifikasi yang ditentukan maka calon karyawan tersebut akan mendapat panggilan untuk melakukan proses penyeleksian selanjutnya.

b) Seleksi Wawancara

Pada proses seleksi ini calon karyawan akan ditanyanya mengenai pengetahuannya mengenai lembaga BMT, organisasi keagamaan dan organisasi kemasyarakatan yang pernah diikuti, pengalaman kerja, pengetahuan mengenai syariah Islam, rutinitas ibadahnya dan tujuan calon karyawan melamar di BMT Al-Hikmah Semesta. Pada proses ini tim penyeleksi ingin mengetahui apakah calon karyawan benar-benar memiliki keinginan untuk bekerja di BMT, bukan dikarenakan terpaksa atau sekedar menjadi batu loncatan sebelum memperoleh pekerjaan lain yang diinginkan.

c) Tes Membaca Al-Qur'an

Pada proses seleksi akhir ini calon karyawan akan dites membaca beberapa ayat Al-Qur'an dengan baik dan benar. Tujuan dari tes ini adalah untuk melihat apakah calon karyawan tersebut dalam kesehariannya rutin membaca Al-Qur'an atau membaca Al-Qur'an hanya pada saat ada waktu luang saja. Tes ini dianggap penting karena setiap minggu diadakan setoran hafalan Al-Qur'an bagi karyawan serta sebelum menjalankan kegiatan operasional, seluruh karyawan diwajibkan membaca Al-Qur'an terlebih dahulu. Setelah tahapan proses seleksi selesai dilaksanakan maka seluruh calon karyawan diminta menunggu pemberitahuan via email atau SMS mengenai diterima atau tidaknya menjadi pegawai di BMT Al-Hikmah Semesta

Pada proses seleksi yang diadakan BMT Al-Hikmah Semesta kantor pusat Mlonggo Jepara ada tiga tahapan yaitu seleksi administratif, tes wawancara dan tes membaca Al-Qur'an sedangkan dalam penerapannya telah sesuai dengan nilai-nilai Islam. Hal tersebut dapat dilihat dari cara memilih calon karyawan untuk dijadikan menjadi pegawai yang didasari pada kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sehingga nantinya calon karyawan yang dipilih benar-benar memiliki kemampuan atau kompetensi tinggi yang dibutuhkan BMT, dan bukan dipilih berdasarkan unsur nepotisme (memilih saudara atau teman berdasarkan hubungan, bukan berdasarkan kemampuan). Selain itu dalam proses penyeleksian BMT Al-Hikmah Semesta mengandung nilai akidah yaitu pelamar yang diterima adalah yang beragama Islam dan unsur ke Islaman lainnya seperti pemahaman calon karyawan mengenai syariah

Islam, pengalaman organisasi keagamaan dan tes membaca kitab suci Al Qur'an.

c) **Pelatihan/Training**

Setelah calon karyawan diterima menjadi bagian dari BMT Al-Hikmah Semesta, selanjutnya pihak BMT akan mengadakan serangkaian pelatihan (training), di antaranya:

1. Pelatihan 1 minggu oleh kantor pusat. Dalam pelatihan ini dikhususkan untuk karyawan baru sedangkan untuk bentuk pelatihannya berupa pengenalan mengenai BMT Al-Hikmah Semesta, pelayanan terpadu, *beauty class*, produk dan akad dalam perbankan syariah dan peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh seluruh karyawan.
2. Pelatihan 3 minggu oleh kantor cabang. Dalam pelatihan ini karyawan telah ditempatkan pada kantor-kantor cabang dan sudah diberi tanggung jawab pada bagiannya masing-masing. Pada pelatihan ini biasanya karyawan baru akan dibimbing oleh manajer cabang atau karyawan lama mengenai tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan.
3. Pelatihan terjadwal oleh kantor pusat. Pelatihan ini diadakan 2 kali dalam setahun oleh kantor pusat. Sedangkan untuk karyawan yang diikutsertakan dalam pelatihan ini berdasarkan perbagian mulai dari bagian pembiayaan, *marketing*, *customer service* dan teller. Materi yang diberikan dalam pelatihan ini menekankan kepada pelatihan menjadi karyawan yang profesional dalam bertugas (*professional grooming*) dan materi tentang orientasi bisnis.

Dari penjabaran di atas peneliti menganalisis bahwa pelatihan yang diadakan BMT Al-Hikmah Semesta sudah terstruktur dan terencana dengan baik, mulai dari pelatihan umum untuk karyawan baru selama 1 minggu oleh kantor pusat, pelatihan khusus untuk karyawan baru oleh kantor cabang selama 3 minggu dan pelatihan terjadwal untuk karyawan tetap oleh kantor pusat. Dapat dilihat dari proses pelatihan untuk karyawan baru dan karyawan lama yang masing-masing bentuk pelatihannya didasarkan pada kapasitas dan kemampuannya masing-masing hal tersebut membuat para karyawan merasa terbantu dalam menjalankan tugasnya masing-masing sehingga diharapkan tujuan lembaga dapat tercapai. Sedangkan nilai akhlak pada proses pelatihan tercermin pada pada pelatihan *beauty class* seperti senyum,

sapa, salam yang dilakukan dengan berdiri serta mendoakan nasabah pada akhir transaksi.

d) Pengembangan

Pengembangan (Development) merupakan sebuah usaha dengan tujuan meningkatkan keterampilan teoritis, teknis, konseptual serta moral karyawan disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan melalui pendidikan dan pelatihan yang diadakan secara rutin dan bertahap⁶⁵. Dalam hal pengembangan karyawan di BMT Al-Hikmah Semesta proses pengembangan karyawan dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Pertukaran Tempat Penugasan

Dalam hal pengembangan karyawan BMT Al-Hikmah Semesta melakukan pertukaran tempat penugasan bagi karyawannya. Pertukaran tempat penugasan ini setiap perbagian berbeda-beda jangka waktunya waktunya seperti bagian teller dan *customer service* dilakukan setiap 6 bulan sekali, bagian *marketing* dilakukan setiap 1 tahun sekali, bagian pembiayaan dilakukan setiap 2-3 tahun sekali. Dengan diadakannya pertukaran ini karyawan diharapkan mampu beradaptasi dengan berbagai permasalahan yang tidak ditemukan pada saat penugasan di kantor sebelumnya sehingga kemampuan karyawan tersebut dapat berkembang menjadi lebih baik.

2. Promosi Jabatan

Untuk mengembangkan karyawan BMT Al-Hikmah Semesta melakukan promosi jabatan bagi karyawan tetap yang memiliki kapasitas dan kemampuan yang ditunjukkan dari hasil kinerjanya. Sistem jenjang karir ini sangat penting karena secara bertahap karyawan akan terlatih menghadapi situasi yang berbeda berdasarkan jabatannya. Jenjang karir yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta seperti naiknya jabatan dari bagian marketing menjadi bagian pembiayaan, naiknya jabatan bagian pembiayaan menjadi manajer cabang. Penaikan jabatan karyawan ini didasari pada penilaian kinerja selama karyawan tersebut bekerja dan lolos tes kelayakan jabatan.

⁶⁵ Eka Sri Wahyuni, "Baabu Al-Ilmi : Telaah Kritis Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani Pada Perusahaan," *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 2, no. 1 (2017): 133.

3. Motivasi Kerja

Dalam mengembangkan karyawan BMT Al-Hikmah Semesta juga menerapkannya dengan cara pemberian motivasi kerja. Pemberian motivasi kerja ini biasanya berbentuk insentif kehadiran, insentif gaji pokok dan insentif target selain itu pemberian motivasi kerja yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta dapat berupa penanaman nilai-nilai Islami, di antaranya sebagai berikut:

- a) Melaksanakan pengajian secara rutin setiap bulan dengan pemateri ustad atau ulama yang memberikan ceramah mengenai *tauhid* dan akidah Islam dengan tujuan memberikan siraman rohani bagi setiap karyawan.
- b) Setiap karyawan diwajibkan untuk menghafalkan Al-Qur'an dan menyetorkannya kepada ustad yang telah diberikan amanah.
- c) Melaksanakan tadarus Al-Qur'an sebelum melaksanakan kegiatan operasional kerja, biasanya dilaksanakan mulai dari jam 07.30 sampai jam 08.00 pada bagian *job* di masing-masing *unit head*.
- d) Melaksanakan kegiatan *out bond* bersama dengan tujuan untuk mempererat hubungan masing-masing karyawan.

Dari pembahasan di atas dan berdasarkan observasi lapangan peneliti menganalisis bahwa pelaksanaan pengembangan karyawan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan harapan. Hal tersebut dapat dilihat dari kinerja karyawan seperti pada bagian marketing yang setiap bulannya selalu melalui target yang telah ditentukan. Selain itu dengan adanya rotasi tempat penugasan yang dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta, para karyawan merasa tidak jenuh karena dapat merasakan suasana baru sehingga dapat mengembangkan keterampilan karyawan tersebut. Sedangkan kaitannya dengan konsep syariah Islam, BMT Al-Hikmah Semesta dalam hal pelatihan dan pengembangan karyawan telah sesuai dengan syariah Islam dapat tercermin dari pemberian materi yang disampaikan tidak hanya terfokus kepada *business oriented* jasa melainkan menyeimbangkan antara fiqih muamalah dengan nilai-nilai syariah lainnya. Sedangkan nilai akidah yang terkandung pada proses pengembangan seperti

pelaksanaan pengajian rutin dengan materi ketauhidan serta nilai syariat seperti perintah membaca Al-Qur'an sebelum melaksanakan pekerjaan dan sholat fardlu secara berjamaah.

e) **Penempatan Kerja**

Penempatan kerja di sini adalah mengisi formasi yang ada dalam perusahaan dengan menempatkan orang yang handal pada posisinya sehingga kinerja perusahaan menjadi efektif dan efisien⁶⁶. Penempatan kerja yang ada pada BMT Al-Hikmah Semesta pada dasarnya bersumber dari karyawan internal dan karyawan eksternal. Maksudnya dari karyawan internal di sini adalah karyawan lama/tetap BMT yang dipindahtugaskan untuk mengisi jabatan yang kosong atau pihak BMT Al-Hikmah Semesta melakukan promosi jabatan. Oleh karenanya penempatan kerja karyawan yang berasal dari sumber internal maka penempatan kerjanya melalui rotasi kerja dan promosi jabatan yang dilihat berdasarkan totalitas, loyalitas, kapasitas dan integritas dengan melalui proses penilaian yang telah dilaksanakan selama karyawan tersebut bekerja sebelumnya.

Sedangkan apabila bersumber dari karyawan eksternal (karyawan baru), maka menurut Mangkunegara (2007) penempatan kerja karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:⁶⁷

1) Pendidikan

Latar belakang pendidikan yang harus dimiliki oleh karyawan harus sesuai dengan pekerjaannya karena pada prinsipnya pendidikan merupakan proses pematangan kualitas hidup di mana dengan melalui proses tersebut diharapkan manusia dapat belajar untuk menjalankan kewajiban dan kehidupan secara benar salah satunya dalam hal pekerjaan. Dari penjabaran tersebut dapat dipahami bahwa faktor pendidikan sangat penting dan membantu dalam berkehidupan manusia. BMT Al-Hikmah Semesta dalam penempatan kerja karyawan tidak berdasarkan latar belakang pendidikan. Tidak semua karyawan yang bekerja lulusan dari fakultas ekonomi, melainkan bisa dari

⁶⁶ I Komang Ardani Dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 82

⁶⁷ Mangkunegara, A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 96

berbagai fakultas lainnya selagi orang tersebut mau untuk belajar dan memiliki keahlian.

2) Keterampilan Kerja

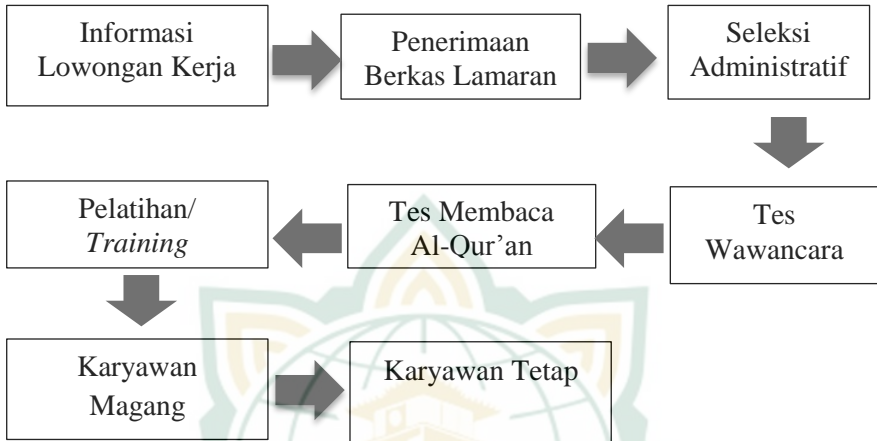
Keterampilan kerja merupakan kemampuan atau kecakapan yang ada pada masing-masing karyawan. Dalam hal ini BMT Al-Hikmah Semesta sangat memperhatikan bagaimana keterampilan kerja para karyawannya. Keterampilan kerja ini bisa berupa keterampilan mental seperti sikap pengambilan keputusan, keterampilan fisik dalam menjalankan tugas dan keterampilan sosial seperti kemampuan mempengaruhi orang lain dan menawarkan produk.

3) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seseorang biasanya menjadi salah satu syarat terpenting yang harus dimiliki seseorang apabila ingin diterima bekerja karena dengan pengalaman kerja seseorang akan cenderung lebih cepat beradaptasi dalam penyesuaiannya dengan pekerjaan baru. Namun di dalam BMT Al-Hikmah Semesta tidak sepenuhnya menitikberatkan pada pengalaman kerja calon karyawannya. Banyak calon karyawan yang melamar kerja baru lulus/*fresh graduate* yang tidak memiliki pengalaman kerja sama sekali dan diterima bekerja di BMT Al-Hikmah Semesta tetapi dengan syarat karyawan tersebut mau untuk terus belajar dan mampu menjalankan tugas yang diberikan.

Sedangkan dalam penempatan karyawan baru harus melalui serangkaian proses seperti pada gambar di bawah :

Gambar 4.3
Skema Alur Penempatan Karyawan BMT Al-Hikmah Semesta



Sumber : Dokumen BMT Al-Hikmah Semesta

Dari pembahasan di atas berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan, peneliti menyimpulkan bahwa penempatan kerja yang dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta cukup baik tetapi belum optimal khususnya karyawan yang berasal dari sumber eksternal. Hal tersebut dikarenakan BMT Al-Hikmah Semesta semata-mata melaksanakan penempatan kerja berdasarkan kebutuhan lembaga akan SDM baru saja sehingga kurang memperhatikan hal-hal yang disampaikan Mangkunegara di atas seperti latar pendidikan calon karyawan, keterampilan kerja yang dimiliki dan pengalaman kerja calon karyawan. Sedangkan nilai akhlak pada proses penempatan kerja dapat dilihat pada saat karyawan promosi jabatan, di mana karyawan harus melalui tes kelayakan jabatan yang di dalamnya menilai moral, sikap dan etika selama dia bekerja dan nilai syariah seperti bagaimana ketaatan dalam menjalankan perintah-perintah Allah SWT.

f) Penilaian Kinerja

Menurut J Irianto (2001) penilaian kinerja adalah serangkaian proses yang berkesinambungan yang bertujuan untuk melaporkan prestasi kerja setiap karyawan dan mengukur kemampuan dalam suatu periode yang telah tentukan yang dapat digunakan untuk menentukan keputusan

atau tindakan dengan dasar pertimbangan dari hasil penilaian tersebut⁶⁸. Dalam penilaian kinerja mengenai penilaian kedisiplinan kehadiran di BMT Al-Hikmah Semesta sudah menggunakan sistem yang canggih berupa absensi digital elektronik. Di mana dengan sistem ini segala kegiatan yang berkaitan dengan kedisiplinan karyawan seperti kehadiran dalam absen pagi dan sore dan jam lembur bagi karyawan semua telah tersistem secara otomatis sehingga karyawan tidak perlu khawatir mengenai kesalahan insentif kehadiran.

Penerapan penilaian kinerja yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta pada masing-masing bagian memiliki tolak ukur atau target yang berbeda seperti :

1) Penilaian Kinerja bagian Teknis (*Marketing/Bisnis*)

Untuk bagian *marketing* baik *marketing funding* atau *marketing landing* penilaian kinerjanya didasari pada sistem *productive rate*. Sedangkan untuk mengukur *productive rate* setiap karyawan BMT Al-Hikmah Semesta telah menggunakan aplikasi yang bernama BMT Al-Hikmah *Mobile* dengan aplikasi ini dapat membantu tugas karyawan bagian *marketing* karena dapat memberikan gambaran mengenai kegiatan kunjungan ke nasabah. Karena melalui aplikasi ini kegiatan bagian *marketing* seperti hari kunjungan, tanggal, jam dan nama nasabah semua, jumlah setor tunai dan jumlah tarik tunai semuanya dapat diinput melalui aplikasi ini. Dengan kata lain penilaian kinerja pada bagian *marketing/bisnis* ini orientasinya lebih kepada pencapaian target.

Selain penilaian kinerja karyawan dengan cara *productive rate*, di dalam BMT Al-Hikmah Semesta juga dibentuk bagian yang bertugas untuk melakukan monitoring terhadap kegiatan yang dilakukan setiap karyawan, sedangkan yang berwenang melaksanakan tugas tersebut adalah dewan audit, dewan syariah dan manajer HRD. Proses penilaian ini dilakukan berdasarkan penilaian SOP pada tiap-tiap bagian, loyalitas, totalitas, kapasitas dan integritas karyawan.

2) Penilaian Kinerja bagian Operasional

Kriteria penilaian kinerja karyawan pada bagian operasional sedikit berbeda dengan kriteria penilaian

⁶⁸ J Irianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Insan Cendekia, 2001),

kinerja pada bagian *marketing*. Di mana penilaian pada bagian operasional cenderung kepada penilaian SOP (Standar Operasional Prosedur) seperti kedisiplinan waktu bekerja, tingkat kesalahan karyawan dan sikap dalam melayani nasabah sehingga apabila karyawan tersebut mendapat penilaian yang rendah maka akan berdampak pada pemberian kompensasi atau insentif yang biasanya berbentuk *financial* atau *reward* berupa kenaikan jabatan.

Sedangkan implementasi syariah dalam aspek penilaian kinerja di dalam BMT Al-Hikmah Semesta pada kenyataannya hanya sebatas merencanakan, mengawasi dan melakukan evaluasi keahlian atau kompetensi syariah yang dimiliki masing-masing karyawan karena pada prinsipnya tujuan yang ingin dicapai bukan hanya sebatas tujuan bisnis saja melainkan tujuan *mardhotillah* (kegiatan bisnis yang mendapat ridha Allah SWT). BMT Al-Hikmah Semesta dalam melakukan penilaian kinerja syaria'ah bukanlah hal yang mudah, dikarenakan tingkat keahlian karyawan dalam bidang syariah sangat sulit untuk diukur. oleh karena itu usaha BMT Al-Hikmah Semesta dalam mengimplementasikan nilai syariah pada penilaian kinerja karyawan didasari pada nilai komitmen, sikap, etika, perilaku karyawan baik di kantor maupun di luar kantor. Karena dengan implementasi nilai-nilai tersebutlah dapat mencerminkan kinerja seseorang.

Dari hasil pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta pada tiap bagian memiliki kriteria penilaian yang berbeda-beda. Di mana untuk karyawan pada bagian *marketing* kriteria penilaian lebih kepada orientasi target, sedangkan penilaian karyawan pada bagian operasional kriteria penilaiannya lebih kepada SOP yang telah ditentukan. Sedangkan implementasi nilai akhlak di dalam proses penilaian kinerja yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta telah berjalan dengan baik hal tersebut dapat dilihat dari sikap, etika, moral Islami yang ditunjukkan masing-masing karyawan. Sedangkan untuk nilai syariah dalam proses penilaian karyawan seperti penampilan Islami yang ditunjukkan karyawan, ketaatan ibadah karyawan dan penerapan SOP hukum-hukum muamalah.

2. Analisis Pemahaman Karyawan Mengenai Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islam Pada BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat Mlonggo, Jepara

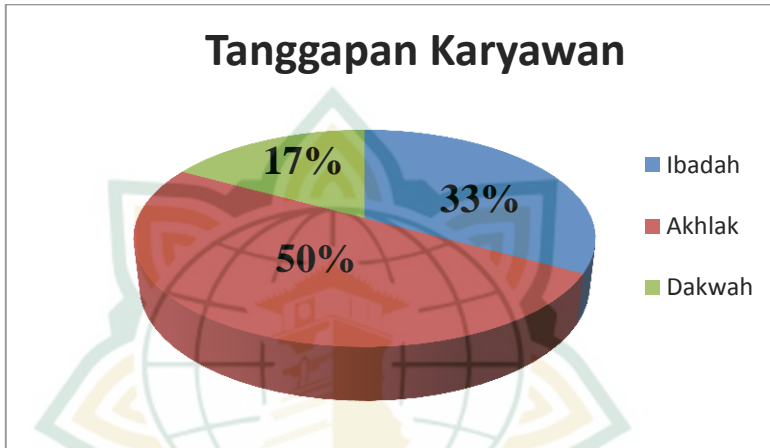
Berdasarkan hasil penelitian yang didapat mengenai pemahaman karyawan terhadap penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam pada BMT Al-Hikmah Semesta secara umum para karyawan sudah memahami tentang apa itu MSDM, hal tersebut dapat dilihat dari pelayanan kepada nasabah yang bernuansa Islami serta tanggapan mereka ketika menerangkan mengenai implementasi nilai-nilai Islam di dalam pengelolaan MSDM. Dari 12 karyawan yang diwawancarai, peneliti mendapatkan hasil yang beraneka ragam dikarenakan setiap orang memiliki sudut pandang dan pemahaman yang berbeda-beda dalam memahami penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta.

Dari 12 karyawan yang dijadikan responden dalam penelitian ini, empat (4) orang di antara mereka menganggap bahwa implementasi MSDM berbasis nilai-nilai Islam yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta tidak hanya berorientasi pada bisnis semata akan tetapi memadukan antara kegiatan bisnis dengan ibadah (menyeimbangkan antara urusan dunia dan akhirat) dengan tujuan bekerja mengharap ridha Allah SWT sehingga akan tercipta budaya lembaga yang bernuansa Islami. Enam (6) orang di antaranya beranggapan bahwa dengan penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam yang baik dapat membentuk kebiasaan karyawan ke arah yang lebih baik/positif seperti kebiasaan dalam mendekati diri kepada Allah SWT, selain itu dapat merubah karakter pribadi ke arah moral dan akhlak yang lebih baik. Dua (2) orang di antaranya beranggapan bahwa pelaksanaan MSDM merupakan pekerjaan yang membawa misi dakwah dalam usahanya mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga.

Sedangkan apabila pemahaman karyawan terhadap penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam dirasa kurang atau sedikit maka BMT Al-Hikmah Semesta akan melaksanakan pendataan karyawan terlebih dahulu dan selanjutnya mengikuti pembinaan dan pembekalan mengenai implementasi prinsip atau nilai Islam dalam menjalankan tugas sebagai seorang karyawan. Kegiatan pembinaan dan pembekalan dilaksanakan di kantor pusat dengan dipimpin dewan syariah.

Berikut diagram persentase dari 12 karyawan yang dijadikan sebagai responden dalam kaitannya tentang pandangan mereka mengenai penerapan MSDM berbasis nilai-nilai Islam pada BMT Al-Hikmah Semesta :

Gambar 4.4
Diagram Pemahaman Karyawan Terhadap Penerapan MSDM Berbasis Nilai-Nilai Islam



Sumber : Data diolah, 2022

Dari diagram tersebut dapat dijelaskan bahwa sebanyak 30% menganggap bahwa penerapan MSDM merupakan bagian dari ibadah maksudnya kegiatan yang dijalankan BMT tidak hanya berorientasi pada bisnis semata akan tetapi memadukan antara kegiatan bisnis dengan ibadah (menyeimbangkan antara urusan dunia dan akhirat) dengan tujuan bekerja mengharap ridha Allah SWT sehingga akan tercipta budaya lembaga yang bernuansa Islami. Sebanyak 50% beranggapan bahwa penerapan MSDM dapat membentuk kebiasaan karyawan ke arah yang lebih positif seperti kebiasaan dalam mendekati diri kepada Allah SWT, selain itu dapat merubah karakter peribadi ke arah moral dan akhlak yang lebih baik. Sebanyak 17% beranggapan bahwa bekerja merupakan pekerjaan yang sekaligus membawa misi dakwah dalam kaitannya mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga.

3. Analisis Kendala Yang Dihadapi Dalam Proses Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islam Pada BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat Mlonggo, Jepara

a) Rekrutmen

Dalam pelaksanaan proses rekrutmen untuk dapat mencapai apa yang diinginkan, ternyata tidak semudah apa yang dibayangkan. Seperti pelaksanaan proses rekrutmen yang dilaksanakan BMT Al-Hikmah Semesta Kantor Pusat Mlonggo Jepara yang dalam proses pelaksanaannya mengalami kendala yaitu mengenai penyampaian informasi lowongan pekerjaan yang kurang merata dalam menjangkau semua kalangan masyarakat, banyak di antara kalangan masyarakat tidak mengetahui bahwa BMT Al-Hikmah Semesta sedang membuka lowongan pekerjaan dikarenakan media penyampaian yang digunakan hanya sebatas melalui whatsapp dan poster saja tanpa melalui media-media lainnya seperti melalui koran, situs portal/internet, facebook dan majalah.

Secara umum ada beberapa faktor kendala yang berasal dari luar (faktor eksternal) yang dihadapi perusahaan terhadap pencarian tenaga kerja baru, di antaranya adalah :⁶⁹

- a) Situasi ekonomi dari suatu negara. Faktor ini terjadi apabila situasi ekonomi dari suatu negara secara umum relatif sulit atau kondisi negara yang sedang berkembang, hal tersebut bisa mengakibatkan terjadinya *oversupply* atau tenaga kerja yang ada melebihi jumlah permintaan kerja. Apabila hal tersebut terjadi maka BMT Al-Hikmah Semesta akan lebih mudah mendapatkan tenaga kerja baru karena tenaga kerja yang tersedia melimpah.
- b) Ketersediaan tenaga kerja pada posisi yang sedang dicari. Apabila posisi yang dicari merupakan posisi yang tergolong langka atau jarang ada orang yang mau untuk mengisi posisi tersebut, membuat BMT Al-Hikmah Semesta akan lebih sulit dalam memenuhi kebutuhan karyawan.
- c) Reputasi perusahaan tersebut. Apabila suatu perusahaan memiliki reputasi yang bagus maka dalam merekrut *the best people* akan lebih mudah. Berhubung BMT Al-Hikmah Semesta merupakan lembaga yang memiliki

⁶⁹ Baiq Setiani, "Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perusahaan", *Jurnal Ilmiahwidya* 1 no 1 (2013): 41-42

reputasi bagus. Hal tersebut dapat dilihat dari pertumbuhan modal asetnya yang setiap tahun semakin meningkat serta perluasan kegiatan usahanya yang setiap tahun membuka kantor cabang baru, membuat banyak pelamar yang ingin bergabung.

Dari informasi di atas, peneliti menyimpulkan kendala dalam proses rekrutmen karyawan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta yaitu mengenai media penyampaian informasi pekerjaan yang hanya sebatas melalui media whatsapp dan poster saja. Akibatnya informasi yang diberikan tidak merata dalam menjangkau semua kalangan masyarakat. Oleh karena itu menurut penulis upaya yang harus dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta dalam proses rekrutmen adalah dengan menambah media penyebaran informasi lowongan pekerjaan BMT seperti melalui media koran, web, majalah atau facebook dan juga menambah waktu pembukaan lowongan sampai benar-benar mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

b) Seleksi

Dalam proses penyeleksian calon karyawan kendala yang dihadapi BMT Al-Hikmah Semesta adalah susah mendapatkan kandidat yang pas sesuai kriteria yang diharapkan pihak BMT. Umumnya kriteria ini seperti latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaan di BMT, kurangnya pengetahuan mengenai materi-materi syariah dan minimnya pengalaman kerja pelamar sehingga pada saat proses tes wawancara pelamar kesulitan dalam menjawab pertanyaan.

Dari penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan kendala dalam proses penyeleksian karyawan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta mengenai kriteria pelamar yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan pihak BMT. Sedangkan untuk mengatasi permasalahan tersebut menurut peneliti BMT Al-Hikmah Semesta harus tegas dan disiplin dalam pemenuhan kriteria-kriteria calon karyawan agar nantinya BMT Al-Hikmah Semesta mendapatkan karyawan yang berkualitas.

c) Pelatihan

Kendala yang dihadapi BMT Al-Hikmah Semesta dalam pelaksanaan pelatihan karyawan lebih kepada durasi/waktu pelatihan yang singkat khususnya pelatihan yang ditujukan untuk karyawan baru. Di mana untuk pelatihan karyawan BMT Al-Hikmah Semesta terhadap tiga maca

bentuk pelatihan yaitu pelatihan karyawan baru selama satu minggu di kantor pusat, pelatihan karyawan baru selama tiga minggu di kantor cabang dan pelatihan karyawan tetap setiap satu tahun dua kali di kantor pusat. Dengan durasi waktu pelatihan tersebut membuat beberapa di antara karyawan belum terlalu menguasai bagian tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dapat disimpulkan bahwa proses pelatihan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta dalam penerapannya belum maksimal, hal tersebut dikarenakan durasi pelatihan yang dilakukan terbilang singkat yang berdampak pada penyelesaian tugas oleh masing-masing karyawan yang masih kurang. Untuk mengatasi hal tersebut menurut penulis tindakan yang harus dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta adalah dengan menambah durasi pelatihan yang diberikan supaya karyawan benar-benar paham akan materi pelatihan yang diberikan sehingga dalam penyelesaian tugas yang diberikan dapat berjalan lancar tanpa ada kendala-kendala.

d) Pengembangan

Untuk proses pengembangan karyawan, kendala yang dihadapi BMT Al-Hikmah Semesta lebih ke individunya yang cepat merasa puas terhadap kinerjanya sehingga kesadaran dalam mengikuti proses pengembangan diri dan semangat untuk terus belajar masing-masing karyawan masih kurang. Hal tersebut berdampak pada kompetensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam penyelesaian tugas. Padahal dalam proses pengembangan karyawan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta sudah direncanakan dengan bagus yaitu dengan diadakannya rotasi tempat penugasan, promosi jabatan dan pemberian motivasi kerja berprinsip Islami. semua hal tersebut dilakukan dengan tujuan supaya kemampuan yang dimiliki karyawan dapat bertambah dan bukan malah *stagnan*.

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa kendala dalam penerapan pengembangan karyawan pada BMT Al-Hikmah Semesta disebabkan bukan dari perusahaan melainkan disebabkan karena ketidaksadaran diri masing-masing karyawan untuk terus berkembang dan terus belajar. Untuk itu menurut penulis tindakan yang harus dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta dalam mengatasi kendala tersebut adalah dengan cara pemberian motivasi secara rutin dari manajer dan diri sendiri untuk terus belajar dan tidak cepat merasa puas akan segala hal.

e) Penempatan Kerja

Kendala yang dijumpai BMT Al-Hikmah Semesta dalam penempatan kerja karyawan yaitu lebih kepada penempatan posisi atau jabatan yang pas bagi calon karyawan, hal tersebut karena tidak jarang dijumpai latar belakang pendidikan calon karyawan yang tidak sesuai dengan tugas yang diberikan sehingga berdampak pada kemampuan yang dimiliki. Selain itu kendala lain seperti jarak penempatan kantor yang jauh dari rumah. Kendal tersebut muncul dikarenakan kebutuhan yang mendesak akan pemenuhan karyawan tanpa memperhatikan kriteria-kriteria yang dimiliki calon karyawan tersebut.

Dari pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kendala yang dialami BMT Al-Hikmah Semesta adalah calon karyawan yang ada belum memenuhi beberapa kriteria yang diinginkan oleh manajer seperti latar belakang pendidikan sehingga dalam penempatan kerjanya harus benar-benar hati-hati. Menurut peneliti hal yang harus dilakukan BMT Al-Hikmah Semesta untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah bersikap selektif dan komitmen dalam menentukan kriteria-kriteria calon karyawan seperti latar belakang pendidikan yang harus sesuai dengan tugas yang akan diberikan sehingga adaptasi kerja berjalan singkat dan kerjanya dapat berjalan maksimal.

f) Penilaian Kinerja

Secara umum penilaian kinerja karyawan yang ada di BMT Al-Hikmah Semesta sudah berjalan dengan baik dan sudah tersistem. Akan tetapi sebaik-baik proses penilaian kinerja pasti ada dijumpai permasalahan atau kendala dalam penerapannya seperti yang dijumpai oleh tim penilai atau tim audit dan manajer yang terkendala oleh faktor non teknis seperti penilaian terhadap sikap, etika dan kepribadian masing-masing karyawan sehingga dalam kenyataannya proses penilaiannya masih bersifat subjektif masing-masing orang.

Dari penjelasan di atas, (faktor manusia) *human* menjadi kendala yang di hadapi BMT Al-Hikmah Semesta dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Hal tersebut sangat wajar dalam proses penilaian dan sulit untuk dihindari. Untuk mengatasi kendala tersebut menurut penulis BMT Al-Hikmah Semesta harus menerapkan standar penilaian yang jelas pada

proses penilaian kinerja non-teknis seperti standar dalam menilai tingkat kejujuran, sikap dan moral calon karyawan.

