ANALISIS SISTEM REKRUTMEN, PENEMPATAN, DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN BMT PERMATA JATIM

SKRIPSI

Oleh:

INTAN PRAWESTI
NIM : G94214172

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
SURABAYA
2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama	: Intan Prawesti
NIM	: G94214172
Fakultas/Prodi	: Ekonomi dan Bisnis Islam/Ekonomi Syariah
Judul Skripsi	: Analisis Sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Permata Jatim

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 30 Juli 2018

Saya yang menyatakan,

METERAI TEMPEL

2D88BAFF168668387

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Intan Prawesti

NIM: G94214172

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Intan Prawesti NIM. G94214172 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqosahkan.

Surabaya, 16 Juli 2018

Pembimbing,

Hanafi Adi Putranto,S.Si.,SE., M.Si

NIP. 198209052015031002

PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh Intan Prawesti NIM. G94214172 ini telah dipertahankan didepan sidang Majelis Munaqasah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari Senin tanggal 25 Juli 2018, dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu dalam Ekonomi Syariah.

Majelis Munaqasah Skripsi

Penguji I

Hanafi Adi Putranto S.Si.,SE., M.Si
NIP. 198209052015031002

Penguji II

Dr. Sirajul Arifin, S.Ag., S.S., M.E.I.
NIP. 197005142000031001

Penguji III

Dr. Mugiyati, MEI
NIP. 197102261997032001

Penguji IV

Deasy Tantriana, M.M
NIP. 198312282011012009

Surabaya, 30 Juli 2018

Mengesahkan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM UIN SUNAN AMPEL SURABAYA

Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM
NIP. 196212141993031002

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Intan Prawesti
NIM : G94214172
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan bisnis islam / Ekonomi syariah
E-mail address : prawestiintan82@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

ANALISIS SISTEM REKRUTMEN, PENEMPATAN, DAN PELATIHAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN BMT PERMATA JATIM

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Agustus 2018

Penulis

(INTAN PRAWESTI)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Skripsi yang berjudul "Analisis Sistem Rekrutmen, Penempatan, dan Pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Permata Jatim" ini merupakan penelitian tentang sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan di lembaga keuangan syariah yaitu BMT Permata Jatim. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan karyawan di BMT Permata Jatim dan menganalisis implikasi sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan di BMT Permata Jatim.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Adapun teknik pengumpulan datanya yaitu melalui wawancara informan dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif selama di lapangan model miles dan Huberman dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Rekrutmen di dalam BMT Permata Jatim sudah cukup baik karena menggunakan sumber dan metode yang lengkap yaitu internal dan eksternal. Penempatan dilakukan dengan proses yang baik dan benar sesuai dengan proses penempatan didalam buku Sumber Daya Manusia karya Mulyadi. Sistem pelatihan menggunakan strategi yang cukup lengkap, yaitu mikro dan makro. Sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan berimplikasi terhadap kinerja karyawan yang dilihat dari kenaikan penilaian kinerja tahun 2016 hingga tahun 2018.

Kata kunci : sistem rekrutmen, penempatan, pelatihan, kinerja karyawan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

Halaman

SAMPUL DALAM i

PERNYATAAN KEASLIAN ii

PERSETUJUAN PEMBIMBING iii

PENGESAHAN iv

ABSTRAK v

KATA PENGANTAR vi

DAFTAR ISI viii

DAFTAR TABEL x

DAFTAR GAMBAR xi

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Identifikasi dan Batasan Masalah 8

C. Rumusan Masalah 9

D. Kajian Pustaka 10

E. Tujuan Peneltian 15

F. Kegunaan Hasil Penelitian 15

G. Definisi Operasional 16

H. Metode Penelitian 18

I. Sistematika Pembahasan 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II KAJIAN TEORI 25
A. Sistem 25
B. Rekrutmen 27
C. Penempatan 36
D. Pelatihan 46
E. Kinerja Karyawan 51
BAB III DATA PENELITIAN 56
A. Gambaran umum BMT Permata Jatim 56
B. Sistem Rekrutmen, Penempatan, dan Pelatihan.. 68
C. Peningkatan Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim 75
BAB IV ANALISIS 79
A. Analisis Sistem Rekrutmen, Penempatan, dan Pelatihan di BMT Permata Jatim..... 79
B. Sistem Rekrutmen, Penempatan, dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim..... 84
BAB V PENUTUP 87
A. Kesimpulan 87
B. Saran 88
DAFTAR PUSTAKA 90
LAMPIRAN 93

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel **Halaman**

Tabel 3.1 Rata-rata hasil kinerja pegawai BMT Permata Jatim tahun 2016-2018 65

Tabel 3.2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim per indikator tahun 2016-2018 75

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Halaman**

Gambar 2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan 37

Gambar 2.2 Alur sistem penempatan karyawan BMT Permata jatim 72

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap lembaga keuangan syariah, baik perbankan ataupun non bank dalam menjalankan kegiatan operasionalnya harus sejalan dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Lembaga keuangan syariah adalah suatu instrumen yang berguna dalam mengatur aturan-aturan ekonomi syariah. Sebagai bagian dari sistem ekonomi, lembaga ini merupakan bagian dari keseluruhan sistem sosial. Oleh karena itu, keberadaannya harus dilihat dalam konteks keseluruhan keberadaan masyarakat, serta nilai-nilai yang berlaku di dalam masyarakat yang bersangkutan. Lembaga keuangan syariah menjadi bagian dari sistem ekonomi syariah, maka dalam menjalankan bisnis dan usahanya harusnya juga tidak keluar dan terlepas dari ajaran syariah. Oleh karena itu, lembaga keuangan syariah tidak akan mungkin membiayai usaha-usaha yang di dalamnya terkandung hal-hal yang diharamkan. Lembaga keuangan syariah adalah lembaga yang membutuhkan kualifikasi orang orang yang bukan hanya ahli dalam ilmu ekonomi, tetapi juga memiliki kompentensi dalam hal syariah. Oleh karena itu SDM dalam lembaga keuangan syariah harus senantiasa mengembangkan kemampuannya dalam bidang ini. Salah satu lembaga keuangan syariah yang ada adalah Baitul Maal Wa Tamwil.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BMT adalah suatu badan usaha atau lembaga keuangan syariah dimana berfungsi sebagai pengumpul dana dan penyalur dana dari masyarakat. BMT merupakan singkatan kata dari Baitul Mal Wa Tamwil dan juga dapat diartikan dengan Baitul Maal Wa Baitul Tamwil. Secara bahasa Baitul Maal berarti rumah dana dan Baitul Tamwil berarti rumah usaha. Baitul Maal dikembangkan berdasarkan dari sejarah perkembangannya, yakni dari masa nabi sampai abad pertengahan perkembangan islam. Dimana Baitul Maal berguna untuk mengumpulkan dana sosial atau penyaluran dana yang non-profit, seperti zakat, infaq dan shodaqoh.[1] Sedangkan Baitul Tamwil merupakan lembaga bisnis yang bermotif profit, yaitu sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial[2]

Manusia adalah hal yang penting dalam sebuah organisasi, pemberi kerja dan pencari kerja adalah kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Hal ini terbukti dengan pemberi kerja membutuhkan tenaga kerja untuk membantu dan menjalankan organisasinya agar bisa mencapai hasil yang sebelumnya belum dapat diraih oleh individu atau perseorangan. Sedangkan pencari kerja membutuhkan pemberi kerja untuk dapat memenuhi tujuannya dalam mencari pekerjaan. Perekrutan pelamar kerja dibutuhkan oleh semua organisasi terlepas dari apapun jenis, produk, ukuran, dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi itu, pelamar kerja dibutuhkan untuk mengisi kekosongan didalam organisasi itu. Dikarenakan perubahan struktur, pertumbuhan dan juga perputaran karyawan,

---

[1] M. Nur Rianto Al- Arif, *Lembaga Keuangan Syariah*, (Bandung:Cv Pustaka Setia, 2012),317.
[2] Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, Cet. 2, (Yogyakarta:Ekonisia, 2004), 96.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maka pengisian kekosongan posisi terjadi. Posisi yang kosong tersebut memerlukan pencarian orang orang yang memenuhi syarat untuk mengisinya. Maka perusahaan berkewajiban untuk melakukan program rekrutmen, penempatan, bahkan pelatihan untuk karyawan.

BMT Permata Jatim adalah lembaga keuangan syariah yang didirikan dengan sistem yang berbasis sekolah, dapat diartikan juga BMT Permata jatim didirikan awalnya oleh beberapa orang yang berkaitan dengan sekolah Permata yang berada di Mojokerto, kini BMT Permata Jatim menaungi beberapa sekolah di Mojokerto untuk mengelola tabungan pada murid-murid di sekolah tersebut. Tetapi juga menerima anggota di luar sekolah atau bersifat umum bagi anggota yang ingin menjadi nasabah BMT Permata Jatim. Hal inilah yang menjadikan BMT Permata Jatim berbeda dengan Lembaga Keuangan Syariah laiinnya dalam beberapa sistemnya. BMT Permata Jatim menerapkan aturan-aturan dan sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan bagi karyawan di dalamnya agar sesuai dengan operasional BMT Permata Jatim untuk memaksimalkan kinerja para karyawan agar menunjang keberhasilan BMT Permata Jatim dalam mengelola usahanya.

Rekrutmen juga dapat diartikan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan). Karyawan yang dimaksud adalah karyawan yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.[3] Rekrutmen di dalam BMT Permata Jatim dilakukan apabila terjadi kekosongan

[3] Veithzal Riv, *Islamic Human Capital Dari Teori Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*, Edisi I, Cet. I,(Jakarta: Rajawali Pers, 2009),192.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

posisi, atau hal-hal lain yang menyebabkan rekrutmen perlu dilakukan. BMT Permata Jatim melakukan rekrutmen terbuka sehingga pihak manapun dapat melamar posisi tersebut dengan memenuhi syarat-syarat yang sudah dibuat. Salah satu syarat di dalam BMT Permata Jatim adalah lulusan Ekonomi Syariah, dapat membaca al-quran dan tidak merokok.

Penempatan kerja adalah tujuan utama, yakni penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting, penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja karyawan.[4] BMT Permata Jatim menerapkan penempatan posisi kerja dengan sistem dan ketentuan tertentu yang tepat agar tidak salah dalam hal penempatan posisi kerja. Mereka melakukan psikotes unuk menentukan seberapa cocok dan baik seorang karyawan menempati suatu posisi. Rotasi dan promosi juga dilakukan di dalam BMT Permata Jatim. Karyawan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda dan ditempatkan pada posisi yang berbeda pula. Tetapi hal itu juga tidak dibuat oleh keputusan yang tidak akurat, para karyawan yang sudah diterima akan menjalankan beberapa tes untuk dapat menentukan di posisi manakah yang paling cocok untuk karyawan tersebut nantinya akan ditempatkan.

Yang dimaksud dengan pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana. Yang bertujuan untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan,

[4] Robert L. Mathis dan John H.Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta : Salemba Empat, 2011), 262.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keterampilan, dan sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.[5] Hal ini juga yang diterapkan oleh BMT Permata Jatim dengan pelatihan, pelatihan dilakukan bermacam-macam untuk meningkatkan kinerja karyawan pada BMT Permata jatim. Pelatihan yang dilakukan bersifat formal dan non formal. Juga pelatihan berasal dari internal dan juga eksternal.

Hal ini memerlukan sistem dan proses dengan benar, karena rekrutmen, penempatan, dan pelatihan akan mempengaruhi kualitas dalam diri seseorang. Tentunya semua perusahaan menginginkan kualitas yang baik di dalam diri karyawan nya, hal inilah yang menjadi pemicu perlunya sistem dan penerapan yang baik didalam proses rekrutmen, penempatan serta pelatihan karyawan.

Dumoly Freddy Pardede selaku Deputi Komisioner Pengawasan Industri Keuangan Non Bank (IKNB) OJK mengatakan, terbatasnya sumber daya manusia (SDM) dalam industri keuangan syariah dikarenakan hanya sedikit orang yang paham dan mengetahui tentang prinsip-prinsip keuangan syariah. Selain itu, sebagian sumber daya manusia di industri keuangan syariah berasal dari industri keuangan konvensional. "Sebanyak 95 persen sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah berasal dari lembaga keuangan konvensional. Selain itu, jumlah orang yang memahami prinsip syariah beserta proses-proses bisnisnya terbatas sekali," kata Dumoly.[6]

---

[5] Doni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* (Bandung: Alfabeta, 2014), 175-176.
[6] Sakina Rakhma Diah Setiawan, “Industri Keuangan Syariah Terganjal Keterbatasan SDM“, http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2013/11/25/2024535/Industri.Keuangan.Syariah.Terganjal.Keterbatasan.SDM,diakses pada 11 November 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri. Dalam dunia bisnis modern pada saat ini setiap perusahaan pasti akan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat diunggulkan untuk mencapai visi dan misi suatu perusahaan dalam upaya bersaing dan menjadi suatu perusahaan yang terpercaya dan unggul di bidangnya. Seiring berjalannya waktu, permasalahan dasar yang dihadapi oleh lembaga keuangan syariah adalah kualitas dan kuantitas sumber daya manusia tersebut yang tidak memenuhi kualifikasi lembaga keuangan syariah. Dimana ketika sumber daya manusia dituntut untuk dapat memiliki *skill* dalam penguasaan ilmu ekonomi konvensional dan juga syariah, namun kenyataannya sumber daya manusia yang ada pada lembaga keuangan syariah Indonesia saat ini, hanya lancar mengenai ekonomi konvensional saja, dan masih sangat terbata- bata untuk basis syariahnya. Hal ini yang menjadi tantangan terbesar lembaga keuangan syariah di Indonesia saat sekarang, bagaimana menjadikan manajemen sumber daya manusia yang mumpuni sesuai dengan prinsip-prinsip syariah karena keuntungan perusahaan akan meningkat ketika manajemen dapat diatur dengan baik.[7] Hal ini juga yang disadari oleh BMT Permata Jatim. Profesionalitas sebuah lembaga keuangan syariah seperti BMT Permata Jatim akan terbentuk jika mempunyai perangkat hal yang baik, salah satunya adalah perangkat manusianya.

[7] Shilvya Husna," Manajemen Sumber Daya Insani di Lembaga Keuangan Syariah Indonesia", http://ekonomiislam.id/manajemen-sumber-daya-insani-di-lembaga-keuangan-syariah-indonesia/, diakses pada 12 November 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keberhasilan tenaga kerja juga terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada possisi jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang di butuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang di harapkan.[8] Tidaklah wajar apabila banyak pegawai yang sebenarnya secara potensi berkemampuan tinggi tapi tidak mampu berprestasi dalam bekerja, hal ini dimungkinkan karena kondisi psikologis dari jabatan yang tidak cocok, atau mungkin pula karena lingkungan tempat kerja. Kesalahan dalam penempatan karyawan akan mengakibatkan timbulnya rasa tidak puas dalam diri karyawan yang mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja. Salah satu ukuran keberhasilan suatu penempatan karyawan adalah adanya kecenderungan perbaikan kerja pegawai yang diukur dari hasil penilaian kerja karyawan.[9]

Selama ini praktisi keuangan syariah didominasi mantan praktisi keuangan konvensional yang hijrah ke lembaga keuangan syariah atau berasal dari alumni perguruan tinggi umum yang berlatar belakang ekonomi konvensional. Biasanya mereka hanya diberi pelatihan dasar dan singkat mengenai ekonomi syariah, lalu berbekal dengan pengetahuan dasar, mereka langsung diterjunkan menjadi praktisi ekonomi syariah. Selanjutnya sebagian dari mereka akan mengikuti MT

[8] Fatwatullah Rislani, " Rekrutmen dan Penempatan tenaga kerja", http:// fatwarislani. blogspot.co.id / 2014/12/ penempatan-sumber-daya-manusia.html, diakses pada 20 November 207.
[9] Ira Lutfi Juliani, "Tinjauan Pelaksanaan Penempatan Karyawan pada Trac-Astra Rent a Car Bamdung" (Skripsi—Universitas Widyatama, Bandung, 2014), 3-4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(*Management Training*) selama satu bulan. Tetapi pelatihan seperti ini kurang memadai, karena yang perlu di-*upgrade* bukan hanya pengetahuan teori saja, tetapi juga paradigma syariah, visi dan misi, serta kepribadian syariah, bahkan sampai kepada membangun militansi syariah. Selain itu materi ekonomi syariah tidak mungkin bisa dipelajari hanya dalam waktu dua minggu atau dua bulan.[10]

Semua proses ini sangat penting dilakukan perusahaan untuk kemajuan perusahaan terutama dalam kinerja pegawai atau karyawan, maka penulis mencoba untuk mengangkat topik dalam judul "Analisis Sistem Rekrutmen, Penempatan, Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim".

B. Identifikasi Masalah Dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

   Dan berdasarkan latar belakang di atas, maka identifikasi masalah yang muncul adalah :

   a. Sedikitnya orang yang paham prinsip keuangan syariah.
   b. Penempatan posisi pada karyawan yang tidak sesuai dengan keilmuan yang didapat.
   c. Sebagian besar sumber daya manusia di industri syariah berasal dari industri keuangan konvensional.
   d. Pelatihan yang kurang memadai dan relatif terlalu singkat.

[10] Wiwit Widarti, " Sumber Daya Manusia Bank Syariah", https: // wiwitwidarti .wordpress. com/2014/03/20/sumber-daya-manusia-bank-syariah/, diakses pada 20 November 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang tidak memenuhi kualifikasi lembaga keuangan syariah

2. Batasan Masalah

Agar masalah penelitian lebih terfokus dan juga spesifik serta menghindari penalaran diluar inti dari masalah, maka penelitian ini terfokus kepada sistem rekrutmen, penempatan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja pada karyawan di BMT Permata Jatim

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka untuk memfokuskan arah yang jelas pada penelitian ini maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah :

1. Bagaimana sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan yang dilakukan oleh BMT Permata Jatim kepada para karyawannya?
2. Bagaimana implikasi sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan di BMT Permata Jatim terhadap kinerja karyawannya?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Kajian Pustaka

Penelitian ini berjudul "Analisis Sistem Rekrutmen, Penempatan, Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim." Penelitian ini tentu tidak lepas dari berbagai penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai pandangan dan juga referensi.

Pertama, penelitian yang berjudul "Analisis Sistem Rekruitmen dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT UGT Pusat Sidogiri Bangil", yang dilakukan oleh Lilis Muayyidah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem rekrutmen, menganalisis pengembangan sumber daya manusia, dan mengetahui dampak dari sistem rekrutmen dan pelatihan yang dilakukan BMT UGT Sidogiri terhadap karyawannya. Hasil dari penelitian tersebut adalah BMT UGT Pusat Sidogiri Bangil merekrut karyawan dari alumni santri pondok Sidogiri dan masyarakat dengan cara memberikan informasi melalui brosur, melalui *website* dan bekerjasama dengan IAS (Ikatan Anggota Santri) dan Kepala Cabang BMT UGT Sidogiri lainya. Serta dampak dari sistem rekrutmen dan pelatihan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT UGT Pusat Sidogiri Bangil yaitu dapat dilihat dari tingkat pendapatan keuangan BMT ketika keuangan BMT UGT meningkat maka kinerja karyawan tersebut dinilai bagus oleh perusahaan, selain itu dampak dari pelatihan karyawan dapat menyusun laporan keuangan lebih baik dan teratur.[11]

[11] Lilis Muayyidah, "Analisis Sistem Rekruitmen dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT UGT Pusat Sidogiri Bangil." (Skripsi—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2015).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian yang pertama menganalisis variabel yang sama dengan penelitian penulis yaitu rekrutmen dan pelatihan, tetapi penelitian pertama hanya memfokuskan kepada rekrutmen dan pelatihan saja, sedangkan penulis meneliti tentang sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja, dan juga pelatihan karyawan

Peneletian kedua berjudul "Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar" yang dilakukan oleh Rony Salinding. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk pelatihan karyawan dan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT.Erajaya Swasembada Cabang Makassar. Hasil dari penelitian ini adalah PT. Erajaya Swasembada benar-benar mengaplikasikan pelatihan sesuai dengan konsep yang telah disepakati sehingga karyawan yang mengikuti pelatihan sehingga *skill* dan *knowledge* para karyawan mengalami peningkatan. Isi pelatihan (x2) berpengaruh positif dan sudah terlaksana dengan baik. Lalu untuk kemampuan instruktur pelatihan (x3) mendapat hasil yang sama dengan x2, terbukti oleh kenyamanan dan pemahaman para karyawan yang mengikuti pelatihan akan penyampaian instruktur sehingga dapat mengaplikasikan apa yang mereka dapat selama mengikuti pelatihan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka. Adanya pelaksanaan pelatihan berpengaruh positif terhadap tingkatan produktivitas kerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa tingkat produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh pelatihan karyawan. Dalam hal ini karyawan telah mengetahui yang menjadi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pekerjaan dan tugas mereka sehingga dalam pelaksanaannya sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.[12]

Penelitian kedua membahas tentang pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan penulis lebih memfokuskan tentang penelitian sistem dari pelatihan karyawan, rekrutmen dan penempatan posisi kerja karyawan.

Penelitian ketiga berjudul "Sistem Rekrutmen Karyawan di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daya Artha Mentari Bangil Pasuruan" oleh Rahman Wahid Darmawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana sistem rekrutmen karyawan yang diterapkan pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daya Artha Mentari Bangil Pasuruan. Hasil dari penelitian ini adalah Sistem rekrutmen karyawan di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daya Artha Mentari adalah dengan menyesuaikan kebutuahan saat ini. Adapun langlah-langkah yang berbeda dari sistem rekrutmen di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daya Artha Mentari Bangil Pasuruan dalam menciptakan sistem rekrutmen yang efektif adalah sebagai berikut: PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daya Artha Mentari Bangil Pasuruan adalah bank yang berbasis agama atau syariah, oleh karena itu dalam sistem merekrut karyawan BPRS Daya Artha Mentari memiliki persyaratan khusus bagi calon karyawannya, selain *skill* individu karyawan, intelektual dan berwawasan yang tinggi khususnya dalam hal syariah, untuk pelamar yang ingin menjadi karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

[12] Rony Salinding, "Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar" (Skripsi—Universitas Hasanuddin, Makassar, 2011).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Daya Artha Mentari Bangil Pasuruan, harus dapat terlebih dahulu mempunya kualifikasi yang ditetapkan. Adapun kualifikasinya adalah harus beragama Islam, mempunyai akhlakul karimah, dapat membaca Al-Quran dan hafal surat surat pendek (Juz Amma)[13]

Penelitian ketiga hanya membahas tentang sistem rekrutmen, penulis membahas tentang sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja dan juga pelatihan karyawan.

Penelitian keempat berjudul "Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Traktor Nusantara Pekanbaru" oleh Ismul Azam. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu pengaruh rekrutmen dan pelatihan didalam PT. Traktor Nusantara Pekanbaru kepada para karyawannya. Hasil penelitian ini adalah rekrutmen dan pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada PT. Traktor Nusantara Pekanbaru. Penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis data yang dilakukan dengan menggunakan metode Regresi Berganda. Berdasarkan hasil penelitian nilai t hitung dari variable rekrutmen sebesar 7,565 lebih besar dari t tabel sebesar 1,994 dengan nilai signifikasi sebesar 0,000, variabel pelatihan nilai t hitung sebesar 6,266 lebih besar dari t tabel sebesar 1,994 dengan nilai signifikasi sebesar 0,000. Sementara nilai F hitung sebesar 100,781 lebih besar dari pada F tabel sebesar 3,978 dengan nilai signifikasi sebesar 0,000 maka hipotesis

[13] Rahman Wahid Darmawan, "Sistem Rekrutmen Karyawan di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daya Artha Mentari Bangil Pasuruan " (Skripsi— Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, 2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diterima. Ini berarti variabel rekrutmen dan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.[14]

Penelitian ke empat ini mempunyai perbedaan dengan penelitian penulis karena penelitian ke empat menganalisis pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap karyawan, sedangkan penulis menganilisis sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja dan pelatihan karyawan.

Penelitian ke lima bejudul "Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PKS PT. Suri Senia Plasmataruna Talikumain Rokan Hulu" oleh Rizky Randa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PKS PT. Suri Senia Plasmataruna Talikumain Rokan Hulu. Hasil dari penelitian ini adalah nilai R yang dihasilkan sebesar 0,865 atau sebesar 86,5% menjelaskan adanya korelasi antara variabel penempatan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 86,5%, dan penempatan seorang karyawan pada posisi yang tepat akan mengoptimalkan kemampuan karyawan tersebut sehingga meningkatkan kinerjanya.[15]

Penelitian ke lima ini hanya meneliti tentang variabel penempatan karyawan, yaitu meneliti tentang pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerjanya, sedangkan penelitian penulis meneliti tentang sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja dan pelatihan karyawan.

---

[14] Ismul Azam, "Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Traktor Nusantara Pekanbaru" (Skripsi— Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau, 2016).

[15] Rizky Randa, "Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PKS PT. Suri Senia Plasmataruna Talikumain Rokan Hulu" (Skripsi— Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau, 2016).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, dapat diketahui tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan dan memperoleh informasi data yang sesuai agar data dapat dianalisis dan kemudian akan diketahui maksud dari penelitian ini yang bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan karyawan di BMT Permata Jatim.
2. Untuk mengetahui implikasi sistem rekrutmen, penempatan dan pelatihan BMT Permata Jatim terhadap kinerja karyawannya.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan berguna dalam dua aspek:

1. Kegunaan teoritis
   a. Bagi penulis, untuk menambah ilmu dan pengetahuan seputar masalah dalam penelitian ini.
   b. Bagi penelitian lanjutan, sebagai referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kegunaan praktis

Bagi perusahaan yang diteliti, untuk memberikan saran dan masukan kepada manajemen sumber daya manusia di BMT Permata Jatim yang mungkin akan bermanfaat bagi perusahaan dalam menerapkan sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja, dan pelatihan karyawan di perusahaan sehingga dapat mengurangi penyimpangan dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

G. Definisi Operasional

Penelitian ini berjudul "Analisis Sistem Rekrutmen, Penempatan Posisi Kerja Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim ". Beberapa istilah yang perlu mendapatkan penjelasan dari judul tersebut adalah :

1. Sistem Rekrutmen, sistem adalah sekumpulan unsur – unsur yang saling berkaitan yang secara bersama beroperasi untuk meraih tujuan yang sama.[16] menurut Dewi Anggraeni, rekrutmen adalah proses yang terhubung dan berkesinambungan satu dengan lainnya dalam menarik pelamar yang memiliki keahlian untuk menduduki posisi tertentu didalam organisasi.

[16] Fredi Kurniawan, "Pengertian Sistem Secara Umum dan Menurut Para Ahli" dalam http://fredikurniawan.com/pengertian-sistem-secara-umum-dan-menurut-para-ahli/, diakses pada 30 Mei 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan menurut Casio dan Munandar dalam bukunya M.Yani, Rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan[17]

2. Penempatan adalah proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.[18]

3. Pelatihan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.[19]

4. Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja,

---

[17] Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bogor: IN MEDIA, 2015), 69
[18] Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: PT.Grafindo, 2002), cet. ke-3,45.

[19] Marihot Tua Efendi Hariandji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan Pengembangan Pengkompensasian dan peningkatan produktivitas pegawai*(Jakarta: PT.Grasindo, 2002), 169.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.[20]

H. Metode Penelitian

1. Data yang dikumpulkan

   Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data tentang sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja, dan pelatihan, tujuan rekrutmen, penempatan posisi kerja, dan pelatihan, metode apa saja yang digunakan dalam proses (rekrutmen, penempatan posisi kerja dan pelatihan), hal-hal yang perlu dipersiapkan sebelum mengadakan rekrutmen, kendala-kendala dalam melaksanakan rekrutmen, penempatan posisi kerja, dan pelatihan yang terdapat pada BMT Permata Jatim

2. Sumber data

   Untuk menyempurnakan sebuah data, maka dibutuhkan sumber-sumber data sebagai berikut:

   a. Sumber data primer

      Sumber data primer adalah subjek penelitian yang dijadikan bahan

[20] Muchlisin Riadi, "Pengertian, Indikator dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja" dalam https://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html, diakses pada 29 Mei 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengambilan informasi secara langsung atau yang disebut dengan istilah *interview*. Peneliti melakukan *interview* dengan pimpinan BMT Permata Jatim, dan juga karyawan BMT Permata Jatim

b. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data selanjutnya. Sumber data sekunder adalah sumber data pendukung yang diambil dari buku-buku maupun literatur lain meliputi:

1) Dokumen, yang dikumpulkan yang diperoleh dari BMT Permata Jatim
2) Studi kepustakaan, yaitu menghimpun atau mengumpulkan informasi data yang diperlukan dan berhubungan dalam penelitian oleh penulis. Informasi bisa diperoleh dari buku, laporan penelitian, ensikopledia, dan sumber lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

3. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk dapat memperoleh dan mengumpulkan data yang sesuai. Dikarenakan penelitian ini bersifat kualitatif, adapun uraian teknik pengumpulan data didalam penelitian seperti berikut:

a. Observasi

Pengamatan atau observasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memproses suatu objek dengan maksud untuk merasakan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan ide-ide yang sudah diketahui terlebih dahulu, untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk melanjutkan dengan investigasi.

Observasi adalah salah satu teknik yang dilakukan dalam penelitian, berupa sebuah aktivitas yang dilakukan terhadap suatu proses atau objek dengan tujuan memahami dan merasakan pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya.[21]

b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan pewawancara.[22] Wawancara adalah media dan juga digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. *Self-report* adalah laporan tentang diri sendiri dan teknik pengumpulan data ini berdasarkan pada *self-report,* atau setidak-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan

[21] berbagaireviews.com, "Pengertian Observasi dan Jenis - Jenis Observasi, Understanding of Observation.", http://www.berbagaireviews.com/2017/10/pengertian-observasi-dan-jenisjenis.html,diakses pada 13 November 2017.
[22] Wikipedia, "Pengertian Wawancara" dalam Id.m.wikipedia.org/wiki/Wawancara, diakses pada 13 November 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pribadi. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan dan Manajer BMT Permata Jatim[23]

4. Teknik pengolahan data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik pengolahan data sebagai berikut:

a. *Editing*, adalah peninjauan atas apa yang sudah penulis paparkan di dalam keseluruhan informasi data yang telah dikumpulkan, terutama dari segi kejelasan makna, ejaan, struktur kalimat, kelengkapan, dan juga kesinambungan antara data dan relevansi penelitian. Untuk hal ini penulis mengambil data yang akan berfokus pada rumusan masalah.

b. *Organizing*, adalah mengatur dan menyusun kembali data yang sudah terkumpul di dalam sebuah penelitian untuk nantinya dijadikan menjadi suatu kesatuan yang sistematis. Kerangka data akan diselaraskan dengan rumusan masalah, lalu pengelompokan data akan dianalisis dan disusun dengan sistematis untuk memudahkan penulis dalam hal analisa data.

c. Analisis, adalah menguraikan dan memilah data yang sudah didapatkan penulis. Lalu data itu dikumpulkan, agar nantinya digunakan untuk diperolehnya kesimpulan tentang fakta yang

[23] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*,Cet. XVII, (Bandung:Alfabeta, 2012), 138.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditemukan didalam penelitian. Dan merupakan sebuah jawaban atas rumusan masalah.

5. Teknik analisis data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki tempat pengamatan, selama di tempat pengamatan, dan setelah selesai dari tempat pengamatan. Dalam hal ini kutipan Nasution menyatakan "Analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke tempat pengamatan, dan berlangsung sampai penulisan hasil penelitian. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di tempat pengamatan bersamaan dengan pengumpulan data. Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data dari pada setelah selesai pengumpulan data.[24] Setelah peneliti mendapatkan data yang diperlukan maka data akan diolah dan dianalisis dengan pola pemikiran yang berdasarkan pada fakta-fakta yang bersifat khusus lalu kemudian diteliti, dianalisis, dan disimpulkan sehingga solusi atau pemecahan persoalan tersebut dapat berlaku secara umum. Fakta-fakta yang dikumpulkan adalah tentang realitas sistematika perekrutan sumber daya manusia, pelaksanaan penempatan posisi kerja hingga pelatihan karyawan BMT Permata Jatim. Peneliti mulai memberikan pemecahan persoalan yang bersifat umum, melalui penentuan rumusan masalah sementara dari observasi awal yang telah dilakukan.

[24] Ibid,. 245-246

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

I. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ini mempunyai tujuan untuk mempermudah pembahasan dan bertujuan agar penyusunan skripsi terarah sesuai dengan bidang kajian, dalam skripsi ini dibagi menjadi lima bab, dari lima bab terdiri dari beberapa sub-sub, di mana antara satu dengan yang lainnya saling berhubungan sebagai pembahasan yang utuh. Untuk kejelasan dalam skripsi ini penulis menyusun sistematika sebagai berikut:

Bab pertama adalah pendahuluan. Dalam bab ini terdiri dari latar belakang, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, kajian pustaka, kegunaan penelitian, definisi operasional, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua, Pada bab ini merupakan pembahasan tentang landasan teori yang merupakan hasil telaah dari beberapa literatur yang digunakan sebagai analisis terhadap data, Pada bab ini, akan memuat tentang deskripsi, kelebihan dan kekurangan sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja dan pelatihan karyawan.

Bab ketiga adalah gambaran umum perusahaan dimulai dari sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasinya serta data tentang sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja, dan pelatihan karyawan.

Bab keempat adalah analisis hasil penelitian tentang sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja dan pelatihan karyawan yang mengacu pada rumusan masalah melalui data yang diperoleh selama penelitian di lapangan baik dari sumber primer maupun sekunder.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bab kelima merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, khususnya mengetahui sistem rekrutmen, penempatan posisi kerja dan pelatihan di BMT Permata Jatim.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Sistem

1. Pengertian sistem

   Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, sistem adalah perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas.[25] Sistem merupakan sesuatu yang terdiri dari beberapa unsur atau komponen yang saling berkaitan satu sama lain yang bertujuan membentuk hasil tertentu. Dibawah ini terdapat beberapa definisi sistem menurut para ahli :

   a. Menurut Prajudi Atmosudirdjo

      Suatu sistem terdiri atas objek-objek, unsur-unsur, atau komponen-komponen yang berkaitan dan berhubungan satu sama lainnya sedemikian rupa sehingga unsur-unsur tersebut merupakan suatu kesatuan perprosesan atau pengolahan yang tertentu.

   b. Gordon B. Faris

      Sistem yang abstrak adalah susunan yang teratur dari gagasan- gagasan atau konsepsi yang saling tergantung. Sedangkan sistem yang bersifat fisik adalah serangkaian unsur yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.[26]

---

[25] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,(Yogyakarta : Balai Pustaka, 2005), 1076.

[26] Tata Sutabri, *Analisis Sistem Informasi Edisi 1*,(Yogyakarta : Audi Offset, 2004) ,10.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Klasifikasi sistem

a. Sistem abstrak dan sistem fisik

Sistem abstrak merupakan sistem yang berupa pemikiran atau ide-ide yang tidak tampak secara fisik. Misalnya sistem teologi, yaitu sistem yang berupa pemikiran-pemikiran hubungan antar manusia dengan Tuhan. Dan sistem fisik merupakan sistem yang ada secara fisik dan bisa dilihat oleh indera mata biasa dan sering digunakan oleh manusia. Misalnya sistem komputer, akuntansi, robot, sistem produksi dan lain sebagainya.

b. Sistem alamiah dan sistem buatan

Sistem alamiah merupakan sistem yang terjadi melalui proses alam, bukan buatan manusia, misalnya sistem rotasi bumi. Sedangkan sistem buatan adalah sistem yang dirancang oleh manusia. Sistem buatan ini melibatkan interaksi antara manusia dengan mesin yang disebut dengan human-machine system atau ada yang menyebut dengan man-machine system, karena menyangkut penggunaan komputer yang berinteraksi dengan manusia.

c. Sistem tertentu dan tak tentu

Sistem tertentu beroperasi dengan tingkah laku yang sudah dapat diprediksi. Interaksi diantara bagian-bagiannya dapat dideteksi dengan pasti, sehingga keluaran dari sistem dapat diramalkan. Sedangkn sistem

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang tak tentu merupakan sistem yang kondisi masa depannya tidak diprediksi karena mengandung umur probabilitas.

d. Sistem tertutup dan terbuka

Sistem tertutup merupakan sistem yang tidak dapat berhubungan dengan lingkungan luarnya. Sistem ini bekerja secara otomatis tanpa adanya campur tangan dari pihak luarnya. Secara eoritis sistem tertutup ini ada, akan tetapi kenyataannya tidak ada sistem yang benar-benar tertutup, yang ada hanyalah secara relatif tertutup. Sedangkan sistem terbuka adalah sistem yang berhubungan dan terpengaruh dengan lingkungan luarnya. Sistem ini menerima dan menghasilkan keluaran untuk lingkungan luar atau subsistem lainnya.[27]

B. Rekrutmen

Sebuah organisasi kerja/perusahaan memerlukan sejumlah tenaga kerja dalam usaha mewujudkan eksistensinya, yang terarah paada pencapaian tujuannya berupa keuntungan dalam berbisnis. Tenaga kerja tersebut berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan yang menjadi tugas pokok organisasi/perusahaan. Oleh karena itulah rekrutmen sebagai salah satu kegiatan Manajemen SDM tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan deskripsi dan atau spessifikasi pekerjaan/jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan/jabatan, yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok

[27] Indriyo Gitosudarmo, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Produksi*, (Yogyakarta : IKPI, 2000), 39.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang harus dikerjakan. Rekrutmen tidak pula dapat dilepaskan kaitannya dengan perencanaan SDM sebagai kegiatan Manajemen SDM. Dari perencanaan SDM dapat diketahui pekerjaan yaang diperlukan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Selanjutnya ketepatan melakukan kegiatan rekrutmen, akan terlihat dari hasil penilaian karya setelah para pekerja melaksanakan tugas-tugas pokoknya untuk suatu periode tertentu.[28]

1. Pengertian Rekrutmen

   Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut berarti rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam proses pengupahan.[29]

2. Metode Perekrutan

   Selanjutnya perencanaan rekrutmen harus dilakukan dengan memperhatikan sumber tenaga kerja, baik internal dan eksternal maupun kedua-duanya.

   a. Rekrutmen Internal

      Rekrutmen tenaga kerja internal adalah persediaan tenaga kerja dari dalam organisasi/perusahaan untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan kosong. Pengaruhnya kerap kali bersifat langsung dalam

[28] Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif,* (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2010),169.
[29] Ibid,.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

arti kekosongan jabatan tertentu tidak mungkin diisi oleh tenaga kerja dari luar, terutama dilihat dari segi keterampilan/keahlian yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut. Disamping itu rekrutmen tenaga kerja internal sangat penting pengaruhnya, karena organisasi/perusahaan berkewajiban melakukan kegiatan promosi, pemindahan dan berbagai kegiatan lainnya dalam rangka pengembangan karier para pekerja. Dari sudut para pekerja berarti rekrutmen tenaga kerja ini, mengharuskan tenaga kerja yang ada, untuk menampilkan kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan pekerjaan [30]

b. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari luar organisasi/perusahaan. Rekrutmen dilakukan karena perkembangan bisnis, sehingga organisasi/perusahaan memerlukan pekerja baru unuk memperoleh gagasan segar. Di samping itu, mungkin pula dilakukan untuk melengkapi tenaga kerja yang dimiliki guna melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Setiap organisasi secara periodik memerlukan tenaga kerja dari luar organisasi/perusahaan.[31]

[30] Ibid,175.

[31] Ibid,178.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Sumber-sumber Rekrutmen

a. Rekrutmen Internal

1) Karyawan yang ada

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan memberi informasi kepada karyawan yang ada tentang lowongan kerja sebelum berusaha merekrut dari sumber-sumber lain. Tawaran pekerjaan terhadap pihak internal memberi kesempatan kepada karyawan yang ada kepada pekerjaan yang lebih disukai. Akan tetapi promosi internal secara otomatis menciptakan lowongan kerja baru yang harus diisi.

2) Karyawan Sebelumnya

Sebuah perusahaan mungkin memutuskan merekrut karyawan yang sebelumnya pernah bekerja untuk organisasi itu. Secara khusus mereka adalah orang-orang yang pernah dirumahkan atau pernah bekerja musiman. Karena perusahaan sudah punya pengalaman dengan orang ini, mereka cenderung menjadi karyawan yang aman.

3) Rujukan dari Karyawan yang ada

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang dipekerjakan melalui rujukan dari karyawan yang ada cenderung tetap bersama dengan organisasi itu lebih lama dan menunjukkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih besar daripada yang direkrut dengan cara lain.[32]

b. Rekrutmen Eksternal

1) Iklan cetak

Iklan dapat digunakan untuk usaha rekrutmen lokal dan untuk pencarian regional nasional atau internasional (perdagangan atau publikasi professional). Misalnya psikolog sering mencari pekerjaan melalui listing dalam Koran bulanan asosiasi psikologis Amerika.

2) Iklan internet dan situs karier

Perusahaan secara terus-menerus beralih ke web sebagai alat rekrutmen karena iklan online relatif murah, lebih dinamis dan sering mendatangkan hasil yang lebih cepat daripada melalui koran. Lagipula, jangkauan internet bertambah luas secara dramatis, maka perusahaan-perusahaan dapat berhubungan dengan orang-orang di seluruh dunia yang sedang mencari kerja. Web tidak hanya cara yang ekonomis dan efisien untuk merekrut, juga alat yang nyaman bagi pencari kerja.

3) Agen tenaga kerja

Banyak organisasi menggunakan kontraktor internal untuk merekrut dan menyaring pelamar pekerjaan. Agen itu secara khusus efektif ketika perusahaan mencari pekerja dengan keterampilan spesialis.

[32] Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), 71.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keuntungan lain dari agen tenaga kerja ini adalah mereka sering mencari kandidat yang sekarang sudah bekerja bukan yang mencari pekerjaan baru. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sekarang sudah puas dengan kinerja mereka.

4) Agen pembantu tenaga kerja temporer

Jumlah organisasi terus bertambah beralih kepada tenaga kerja temporer sebagai sumber tenaga kerja. Tenaga kerja temporer memperbolehkan organisasi menjalin kerja tanpa ikatan permanen karena turun naiknya siklus bisnis. Selain memberikan kefleksibelan karena siklus bisnis yang berfluktuasi, pertumbuhan jumlah tenaga kerja temporer mungkin juga penyebab perusahaan menggunakan karyawan temporer sebagai cara untuk menghindari tunjangan pembayaran. Yaitu karyawan temporer dapat digunakan sebagai sarana mengurangi biaya tenaga kerja dan memperoleh keuntungan lebih besar. Akan tetapi penggunaan karyawan temporer sebagai sarana mengurangi biaya dapat membawa kepada perlakuan tidak adil, pelecehan atau kerugian potensial secara hukum.

5) Rekrutmen perguruan tinggi

Sekolah mungkin mempunyai kantor penempatan kerja yang membantu para mahasiswa kontak dengan perusahaan. Banyak perusahaan besar mempunyai program merekrut perguruan tinggi tertentu dan atau jurusan tertentu. Di Jepang di mana perusahaan besar menawarkan pekerjaan seumur hidup, rekrutmen perguruan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tinggi secara praktis merupakan satu-satunya cara perusahaan memasukkan darah segar.

6) Rekrutmen peristiwa khusus

Salah satu pendekatan yang menarik adalah mengadakan pekan raya pekerjaan. Beberapa perusahaan mengadakan pertemuan atau pameran dimana masing-masing perusahaan mempublikasikan pekerjaan yang ada. Bebarapa pakar mengatakan dengan cara ini perusahaan dapat menghemat biaya sampai 80%. Cara ini amat bermanfaat bagi perusahaan kecil, yang belum terkenal.

7) Magang

Cara lain untuk merekrut dan memperoleh pekerjaan spesialis yang dicoba organisasi ialah mempekerjakan mahasiswa yang magang sebagai tenaga paruh waktu. Program magang mempunyai beberapa tujuan bagi organisasi. Pertama, banyak organisasi sekarang memandang dirinya sebagai cara untuk menarik orang terbaik di wilayah dimana tenaga kerja kurang. Kedua, untuk meningkatkan keragaman usaha dalam rekrutmen.

8) Pelanggan

Satu sumber rekrutmen inovatif adalah pelanggan organisasi yang sudah akrab dengan organisasi dan apa yang ditawarkannya. Orang-orang ini yang pasti bahagia dengan produk atau jasa organisasi karena mereka tetap menjadi pelanggan, mungkin membaawa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

antusiasme yang lebih besar dari pelamar lain yang belum akrab dengan organisasi itu. Selain itu pelanggan yang merupakan penerima produk atau jasa oleh karena itu mereka mungkin memiliki wawasan yang bermanfaat atau berharga bagi perbaikan organisasi.[33]

4. Kelebihan dan Kelemahan sumber rekrutmen
   a. Rekrutmen Internal
      1) Keuntungan
         (a) Pembiayaan relatif murah, karena tidak memerlukan proses seleksi seperti yang dilakukan pada rekrutmen ekternal.
         (b) Organisasi mengetahui secara tepat pekerja yang berkemampuan tinggi dan ber *qualified* untuk mengisi jabatan yang kosong.
         (c) Pekerja memiliki motivasi kerja yang tinggi.
         (d) Mencegah tenaga kerja yang baik dan kompetitif keluar dari organisasi/perusahaan, karena pengembangan kariernya jelas.
         (e) Para pekerja telah memahami secara baik kebijaksanaan, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan kebiasaan organisasi/perusahaan.

[33] Ibid,.72

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Kelemahan

(a) Mengurangi motivasi kerja dan tidak memberikan perspektif baru, bagi pekerja yang kurang kompetitif atau merasa dirinya tidak berpeluang untuk mengisi setiap jabatan yang kosong.

(b) Pekerja yang dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi cenderung tidak dapat menjalankan kekuasaan dan kewenangannya, karena sudah sangat akrab dengan bawahannya. [34]

b. Rekrutmen Eksternal

1) Keuntungan

(a) Membangun jaringan lebih luas.

(b) Kemungkinan dapat merubah/mempengaruhi perilaku/sikap dan mental karyawan/departmen.

(c) Memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi sangat tinggi

2) Kelemahan

(a) Membuat iri hati karyawan yang ada.

(b) Perlu penyesuaian.

(c) Tawar menawar gaji bisa sangat tinggi dan sulit dipenuhi oleh manajemen perusahaan.[35]

---

[34] Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2010), 177-17

[35] Riani Asri Laksmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), 26.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Penempatan

1. Pengertian Penempatan

   Penempatan adalah penugasan seorang pekerja pada suatu jabatan atau unit kerja di lingkungan organisasi/perusahaan. Penempatan merupakan pengisian jabatan yang kosong, agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu melalui kegiatan sebelumnya harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya.[36]

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan

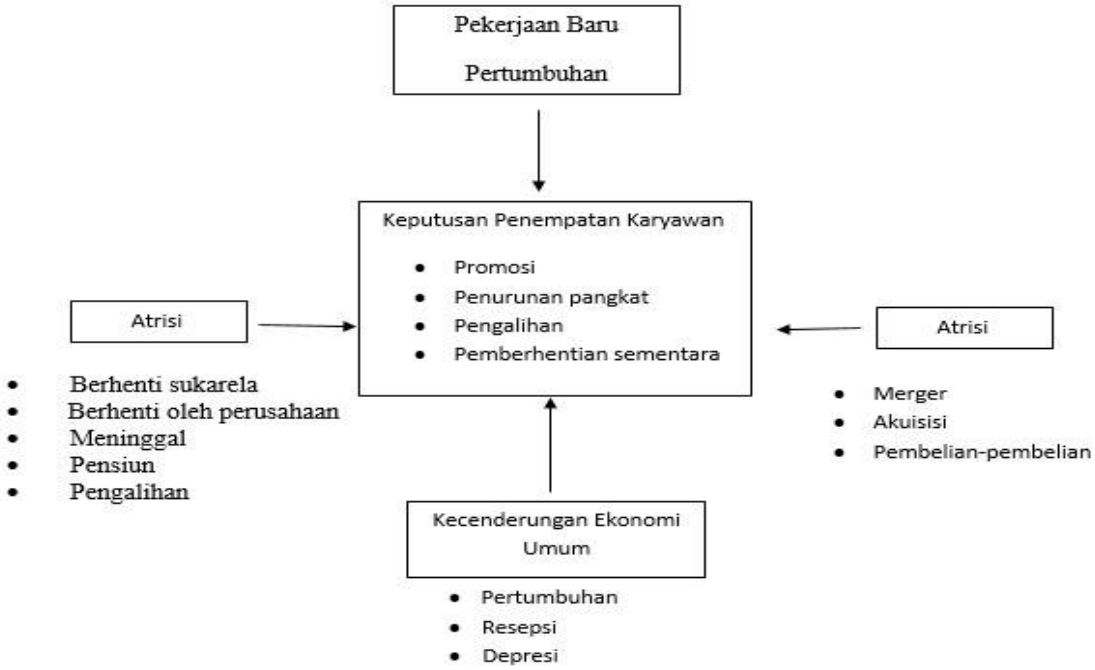
   Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan meliputi faktor pertumbuhan perusahaan, reorganisasi, kecenderungan kondisi ekonomi, dan pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan.

[36] Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2010), 170.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.1

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan



Sumber : Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini oleh Ari Laksmi Riani Tahun 2013

a. Pertumbuhan perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang sudah mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam luar negeri.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departmen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan kerja dan program pensiun dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

c. Kecenderungan ekonomi umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin membaik maka departmen SDM akan pro aktif dalam melakukan kegiatan, seperti promosi, rekrutmen, dan seleksi karyawan baru.

d. Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal, disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan.[37]

3. Konsep penempatan

Konsep sumber karyawan yang ditempatkan di sebuah perusahaan secara umum ada dua dasar justifikasi yang umumnya dipakai atau diterapkan pada berbagai perusahaan, yaitu :

a. Bersumber dari karyawan lingkungan internal
b. Bersumber dari pihak eksternal

Jika bersumber dari lingkungan internal maka akan dilihat siapa karyawan yang dianggap memiliki kualifikasi dan kemampuan dengan dasar catatan penilaian yang telah dilakukan selama ini memenuhi kualifikasi yang ditetapkan. Namun jika pihak internal tidak diperoleh maka memungkinkan diambil dari lingkungan eksternal, yaitu berasal dari perusahaan atau lembaga lain

Kasus dipakainya karyawan dari lingkungan eksternal ini dianggap ketika karyawan dari lingkungan internal tidak ada memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Sehingga untuk menempati posisi dan pekerjaan tersebut maka satu-satunya cara harus diambil orang yang berasal dari lingkungan

[37] Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 171-172.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

eksternal, dan jika tidak segera dilakukan artinyaa masalah yang dihadapi akan semakin parah [38]

Ada sebuah pepatah dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia yang berlaku bahwa "ketika seorang pemimpin merasa bingung mana yang harus dipilih dan tidak ada karyawan yang tepat maka lebih baik ia mengambil dari luar walaupun harus membayar mahal namun mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut," atau dengan adegium yang lebih sederhana "pemimpin yang baik adalah pemimpin yang cepat dalam mengambil keputusan dan pemimpin yang tidak baik adalah yang paling lama dalam mengambil keputusan." [39]

4. Penempatan dan promosi karyawan

Harus diakui jika penempatan merupakan dasar posisi awal seseorang untuk meniti karir secara lebih realistis, termasuk *starttng point* awal bagi karyawan tersebut dalam karir perjalanannya. Maka penempatan arti lebih jauh adalah promosi dari posisi yang sebelumnya ke posisi yang jauh lebih baik. Karena promosi adalah peningkatan status seseorang yang semakin meningkat.

Jika tidak meningkat maka itu bukan promosi akan tetapi adalah demosi. Sehingga wajar jika konsep penempatan sering dihubungkan

[38] Riani Asri Laksmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini,* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), 37.

[39] Ibid,38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan kata promosi. Dan promosi hanya diberikan kepada karyawan yang dianggap memiliki kompetensi dan kualitas sesuai dengan yang diinginkan. Ketinggalan karyawan terjadi ketika seorang karyawan tidak lagi memiliki pengetahuan atau kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang penuh tantangan dan sukses. Dengan kata lain penempatan jabatan hanya boleh diisi oleh mereka-mereka yang dianggap mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas secara baik.

Karena sudah konsep dasasr manajemen perusahaan yang selalu ingin meraih keberhasilan dan pencapaian target seperti yang direncanakan. Dan itu harus dilakukan oleh mereka-mereka yang dianggap memiliki dasar kompetensi yang dianggap layak dan berkemampuan. Tanpa itu tidak mungkin perusahaan mampu untuk meraih keuntungan dan juga memberikan kepuasan kepada para pemegang saham.

Dalam kasus yang terjedi sering kesalahan penempatan malah membuat tidak optimalnya hasil pekerjaan yang mampu diberikan. Dan ini semua berdampak pada output yang diperoleh perusahaan juga menjadi berkurang atau tidak sesuai dengan target perusahaan sebagaimana diinginkan.

Jika kondisi ini terus dibiarkan tanpa ada evaluasi maka perusahaan akan kalah saing dengan perusahaan sejenis, karena itu penempatan karyawan bukan masalah sederhana tapi harus dipandang sebagai masalah yang bisa mempengaruhi kinerja manajemen perusahaan secara jangka panjang. Salah satu kesalahan dari manajeer ketika menempatkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan yang tidak memiliki kecintaan tinggi pada pekerjaan yang dijalaninya, sehingga ia hanya bekerja atas dasar rutinitas saja. Konsisi ini sangat berbahaya bagi kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang, mungkin secara jangka pendek tidak terlihat namun secara jangka panjang akan terlihat dampaknya pada perusahaan.

Ini sebagaimana dikatakan oleh Mitsuo konoshita. "Jika karyawan hanya melakukan apa yang diperintahkan, anda akan terus menemukan cacat diakhir proses produksi." Lebih jauh Mitsuo Konoshita mengatakan "Kami ingin karyawan punya inisiatif dan berpikir kreatif dan mengedepankan kualitas selama proses produksi berlangsung".[40]

5. Penempatan karyawan dengan lingkungan yang baru

Setiap karyawam mempunyai harapan penuh tentang adanya komitmen, bukan sekedar ketaatan semua ketentuan pada perusahaan/organisasi. Selain itu organisasi/perusahaan pun juga akan menanamkan keyakinan pada diri karyawan untuk mempunyai komitmen penuh pada organisasi. Pada hari-hari pertama itulah seorang karyawan akan merasakan dan untu meniti karir nya,, bukan hal yang aneh apabila seorang karyawan baru yang belum banyak mengenal dan menguasai tentang pekerjaan, oleh sebab itu seorang karyawan baru pasti banyak bertanya tentang pekerjaannya, hal ini adalah suatu hal yang normal dan tidek aneh. Biasanya hal-hal yang ditanyakan adalah berkisar:

[40] Ibid,40-42.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Apakah perusahaan ini benar-benar mau menerima pada dirinya dan cocok untuk meniti karier sampai pensiun nanti.
2) Apakah sebagai karyawan baru nanti mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar.
3) Apakah karyawan baru bisa menempatkan diri dan bergabung dengan teman-teman yang sudah lama, baik bekerja secara berkelompok atau bekerja secara individu.
4) Apakah seorang karyawan baru nanti bisa menyesuaikan dengan peraturan perusahaan dan melaksanakanya dengan baik, bergaul dengan atasan maupun dengan bawahan atau dengan sesama teman sejawat.
5) Apabila karyawan tersebut menjadi manajer atau pimpinan mampu mengayomi dan memimpin dengan baik.

Sebagai karyawan yang baru mulai bekerja bila ada pertanyaan seperti diatas maka bukan tidak mungkin karyaawan tersebut tidak bisa menjawab dengan tuntas, apabila ingin jawaban dengan jelas dan benar semua ini melalui proses sedikit demi sedikit. Demikian pula dalam hal menanggapi tentang pekerjaan juga tidak akan langsung mengetahui dan memahami apa yang akan ia kerjakan pastinya ia akan banyak bertanya. Oleh sebab itu sebagai seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif dan merangkul semua pihak terutama karyawan baru. Salah satu cara yang baik untuk membangun dan membina kepada karyawan baru sebagai perusahaan/organisasi juga harus mempunyai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komitmen, bahwa karyawan baru juga mempunyai hak dan kewajiban lainnya, maka apabila karyawan baru nanti bisa menyelesaikan pekerjaanya dengan baik dan benar serta mentaati semua peraturan yang ada maka karyawan baru tersebut juga harus diperhatikan tentang hak-haknya.

Sering terjadi tingginya keluar masuk karyawan apalagi karyawan yang masih baru itu, biasanya disebabkan kurangnya perhatian tentang hak-haknya karyawan yang tidak diberikan, sehingga karyawan merasa sudah berusaha memberikan semua yang terbaik tetapi pihak perusahaan tidak memperhatikannya. Di lain pihak pegawai baru juga harus menyadari bahwa mereka juga harus segera menyesuaikan diri baik dari tugas-tugas yang diberikan, dari segi pergaulan dengan atasan maupun dengan teman sejawatnya, juga dari segi peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan.

Apabila semua ini bisa berjalan dengan baik antara karyawan baru dengan perusahaan saling mempunyai dan menjalankan komitmen sudah pasti semuanya akan baik, dari karyawan sendiri akan betah atau bertahan lama bekerja dan untuk pihak perusahaan juga akan merasa mempunyai karyawan yang bisa memberikan kontribusi. Dengan demikian sebelum penempatan dilakukan maka seharusnya ada sosialisasi terlebih dahulu. Proses sosialisasi ini adalah salah satu membuat sadar kepada para pimpinan dan karyawan baru untuk pemahaman-pemahaman budaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi, tradisi organisasi dan norma-norma yang berlaku pada sebuah perusahaan, dengan demikian setiap karyawan baru akan mengerti dan memahami dengan baik antara lain:

a) Mana yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan.
b) Bagaimana caranya seorang karyawan baru untuk mengikuti budaya yang ada dengan baik cara berperilaku dan bersikap
c) Apa saja yang harus disesuaikan pada karyawan baru agar bisa mengikuti karyawan yang lama.
d) Sikap pribadi apa yang perlu ditinggalkan agar bisa menyesuaikan dengan budaya organisasi. [41]

6. Proses dalam penempatan karyawan

Untuk melakukan penilaian untuk melihat kelayakan karyawan ditempatkan pada posisi yang tepat maka hal yang harus diterapkan yaitu:

a. Melakukan interview atau wawancara dengan calon yang bersangkutan.
b. Melihat catatan laporan kemajuan atau prestasi kerja selama ini
c. Melakukan diskusi dan tanya jawab dengan pimpinan divisi tempat ia bekerja

[41] Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor : Penerbit IN MEDIA, 2015), 131-132.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Pelatihan

1. Pengertian pelatihan

   Pelatihan pada dasarnya berarti proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaan. Fokus kegiatannya adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja dalam memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang. Misalnya karena masuknya teknologi baru, yang belum dikuasai oleh para pekerja yang harus mempergunakannya. Contoh lain jika dalam melaksanakan tugas memasarkan produk (barang atau jasa) ternyata tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam menghadapi kedua kondisi itu, maka pemecahannya harus dipertimbangkan salah satu kemungkinannya adalah dengan melakukan pelatihan. Disamping itu, pelatihan pun dapat dilakukan bagi para pekerja baru, yang dalam proses rekrutmen dan seleksi terpaksa harus menerima calon yang belum memenuhi persyaratan kerja, karena tidak tersedianya sumber tenaga kerja yang dapat memenuhi persyaratan tersebut secara maksimal.[42]

2. Tujuan pelatihan

   Pelatihan dibutuhkan baik bagi karyawan baru, dengan tujuan agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan dengan pekerjaannya. Apabila

[42] Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2010), 215-216.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan baru bisa menjalankan tugasnya dengan baik, maka ia akan dapat menyumbangkan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat meningkatkan kinerja di bagian mana ia ditempatkan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Bagi karyawan lama/senior juga diperlukan semacam pelatihan, yang kemanfaatan diperoleh adalah kemampuan karyawan di dalam menyesuaikan dirinya dengan pekerjaan yang baru, kemampuan penyesuaian dengan peralatan/teknologi yang baru, sehingga kemampuannya yang baru bermanfaaat pada penyesuaian akan perubahan tuntutan lingkungan, serta lebih cepat dalam penyesuaian diri.[43]

3. Strategi program pelatihan

Pada dasarnya program pelatihan perspektifnya sangat luas, meskipun secara definitif dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Pelatihan tingkat mikro

Pelatihan ini diselenggarakan oleh dan untuk lingkungan organisasi/perusahaan sendiri, sesuai kebutuhannya dalam meningkatkan kemampuan para pekerja dalam melaksanakan seluruh beban/volume kerja agar dapat mewujudkan eksistensinya secara maksimal.

b. Pelatihan tingkat makro

Pelatihan ini diselenggarakan bersama oleh dua atau lebih organisasi/perusahaan, yang memiliki kebutuhan yang sama dalam

[43] Riani Asri Laksmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013),45.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

usaha meningkatkan kemampuan kerja para pekerja masing-masing. Dilihat dari segi pendanaan untuk melaksanakan program pelatihan yang efektif dan efisien, agar tidak menjadi pemborosan karena jumlahnya relatif cukup besar, maka seharusnyalah disediakan setiap tahun di dalam rencana bisnis jangka pendek dan jangka sedang. Dengan demikian berarti program pelatihan perlu direncanakan, bukan sekedar diselenggarakan pada saat tiba-tiba dirasakan dibutuhkan. Dalam pelaksanaan pelatihan tingkat makro, pendanaan harus dipikul bersama oleh setiap organisasi/perusahaan yang memanfaatkannya.[44]

4. Pelatihan yang efektif

Sehubungan dengan itu perlu diketahui ciri-ciri (karakteristik) pelaksanaan program pelatihan yang efektif agar pendanaannya yang biasanya cukup besar tidak menjadi pemborosan, dan tujuannya tercapai secara maksimal. Ciri-ciri pelaksanaan pelatihan yang efektif dimaksud adalah:

a. *Top manager* (pimpinan puncak) menunjukkan sikap memahami dan menerima bahwa pelaksanaan pelatihan termasuk pengembangan adalah tanggung jawabnya atau tanggung jawab organisasi/perusahaan. Dengan demikian *top manager* tidak saja akan mewujudkannya sebagai budaya perusahaan, tetapi juga menaruh

[44] Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif,* (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2010), 217.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perhatian dan sungguh-sungguh berusaha untuk menyediakan anggarannya.

b. Pelatihan sangat tergantung pada strategi dan tujuan bisnis, yang dijabarkan menjadi kegiatan bisnis jangka pendek dan jangka sedang, dan kemudian menjadi sumber bagi proses penyusunan analisis pekerjaan/jabatan. Semakin jelas dan terurai strategi bisnis dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan, maka makin terarah dan tepat penyusunan kurikulum pelatihan, yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang bermaksud untuk mencapai tujuan bisnis berdasarkan strategi bisnis yang telah dirumuskan

c. Pelatihan harus dilaksanakan berdasarkan pendekatan yang komprehensip dan sistematik. Pendekatan ini penting karena setiap pekerja dan atau unit kerja, tidak mungkin mewujudkan pekerjaan secara efektif dan efisien, tanpa dipengaruhi dan mempengaruhi pekerja dan atau unit kerja yang lain. Sebuah organisasi/perusahaan harus diwujudkan menjadi jaringan kerja, dengan menempatkan setiap pekerja dan atau unit kerja di lingkungannya sama penting peranannya dalam mewujudkan eksistensinya. Dengan demikian berarti kegagalan seorang pekerja atau unit kerja, harus dicari dan diungkapkan penyebabnya secara komprehensip dan sistematik. Apabila sebab utamanya bukan disebabkan kurangnya keterampilan bekerja, tetapi karena kurangnya dukungan pekerja dan atau unit kerja lain yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berperan mempengaruhi pekerja dan atau unit kerja tersebut, maka jika harus dilaksanakan pelatihan, sifat dan kurikulumnya harus disesuaikan. Dalam kondisi seperti itu maka fokus utama adalah kemampuan mewujudkan jaringan kerja yang titik beratnya pada hubungan sosial dan keterbukaan, maka yang harus dipertimbangkan usaha memperbaikinya, apakah melalui pelatihan atau kegiatan Manajemen SDM lainnya.

d. Pimpinan puncak dan para manajer lainnya menerima komitmen untuk menempatkan kegiatan pelatihan sama pentingnya dengan kegiatan bisnis lainnya, yang memerlukan penyediaan anggaran, dengan diperhitungkan sebagai pembiayaan perusahaan. Di samping itu bersedia pula menyediakan waktu yang cukup untuk pelaksanaan kegiatan pelatihan, agar anggaran yang disediakan menghasilkan tenaga kerja yang semakin besar kontribusinya dalam mencapai tujuan bisnis organisasi/perusahaan.[45]

5. Komponen-komponen pelatihan

a. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas.

b. Pelatih harus ahlinya yang berkualifikasi memadai.

c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

[45] Ibid,218-219.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.

e. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditntukan. [46]

6. Tahapan penyusunan pelatihan

a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

b. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.

c. Menetapkan kriteria keberhasilan.

d. Menetapkan metode pelatihan.

e. Mengadakan percobaan dan revisi.

f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.[47]

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif dan kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawabnya, dalam upaya mencapai tujuan organisasi serta tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.[48]

---

[46] Mangkunegara, AA Anwar Prabu, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2015),51.
[47] Ibid,52.

[48] Moeheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi cetakan pertama (Bogor : Ghalia Indonesia, 2010), 61

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kebijakan dan manfaat penilaian kinerja

   a. Kebijakan penilaian kinerja karyawan

      Kebijakan kinerja suatu organisasi harus diprakarsai dan didukung oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan.

   b. Penilaian kinerja karyawan

      Kinerja suatu organisasi merupakan kinerja kolektivitas para individu, maka dijelaskan pula tentang kinerja seorang individu yang dipengaruhi *skill* dan motivasi. Penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.

3. Cara penilaian kinerja formal

   Penilaian kinerja formal adalah suatu proses penilaian atas kinerja seorang karyawan yang secara teratur dan sistematis dilakukan pada semua tingkat jabatan. Biasanya, proses tersebut meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Pihak manajemen harus membangun kebijakan tentang frekuensi penilaian kinerja para karyawan untuk berbagai tingkat lapisan dalam suatu organisasi

b. Tentukan orang yang ditugaskan menjadi petugas penilaian kinerja. Lalu yang penting membuat suatu ukuran atau kriteria standar penilaian kinerja.

4. Manfaat penilaian kinerja karyawan

Penilaian kinerja atas seluruh staff merupakan kegiatan yang harus secara rutin dilakukan tanpa beban mental. Karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing masing karyawan berkinerja baik, biasanya atau umumnya kinerja perusahaan pun baik.

Penilaian kinerja yang dilakukan secara reguler (teratur) bertujuan melindungi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara objektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan bertambah baik sesuai dengan kriteria kinerja yang dibutuhkan perusahaan. [49]

[49] Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja karyawan,* (Yogyakarta : BPFE, 1999),222.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Manfaat penilaian kinerja

Penilaian kerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspekif pengembangan perusahaan, khususnya manejemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

a. Perbaikan kinerja
b. Penyesuaian kompensasi
c. Keputusan penempatan
d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
e. Perencanaan dan pengembangan karir
f. Ketidak akuratan informasi
g. Kesalahan rancangan pekerjaan
h. Kesempatan kerja yang sama
i. Tantangan-tantangan eksternal
j. Umpan balik pada SDM

6. Penilaian Kinerja

Mangku Prawiramen mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan memutuhkan kinerja tinggi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di dalam pengelolaan sumber daya insani yang Islami berusaha meningkatkan potensi kapasitas SAFT (*shiddiq, amanah, fathanah, dan tabligh*) yang ada pada diri karyawan, karena hal ini akan menguntungkan baik perusahaan mauoun karyawan.[50]

[50] Jusmaliani, Pengelolaan Sumber Daya Insani, (Jakarta:Bumi Aksara, 2011), 114.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

DATA PENELITIAN

A. Gambaran Umum BMT Permata Jatim

KSPPS BMT Permata Jawa Timur merupakan lembaga keuangan syariah berbasis sekolah yang berdiri pada pertengahan tahun 2009 yang berlokasi di Jalan Tropodo No. 847B Kota Mojokerto. KSPPS BMT Permata Jawa Timur melayani tabungan siswa – siswi Sekolah Islam Terpadu (SIT) Permata Kota Mojokerto, diantaranya: PGIT, TKIT, SDIT, dan SMPIT, beserta guru dan karyawan yayasan Permata yang beralamatkan di Jalan Tropodo No. 847B Kota Mojokerto.

Seiring dengan perkembangannya, di awal tahun 2015 KSPPS BMT Permata Jawa Timur melakukan relokasi kantor ke Jalan Tropodo Baru RT. 02 RW. 01 – Kelurahan Meri - Kecamatan Kranggan - Kota Mojokerto 61315 Jawa Timur dan telah bekerja sama dengan 20 sekolah yang tersebar di Kota mapun Kabupaten Mojokerto hingga saat ini.

Untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada anggota KSPPS BMT Permata Jawa Timur, pada awal bulan Oktober 2016 KSPPS BMT Permata Jawa Timur membuka kantor KAS yang beralamatkan di Jalan Wijaya Kusuma Gang Garuda No. 1 Kelurahan Banjaragung – Kecamatan Puri – Kabupaten Mojokerto 61363 Jawa Timur.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sepanjang tahun 2016 KSPPS BMT Permata Jawa Timur terus melakukan perubahan-perubahan uterhadap bidang usaha yang dilakukan, pada bulan November 2016 KSPPS BMT Permata telah resmi menjadi lembaga pengelola Nadzir wakaf yang disahkan oleh Badan Wakaf Indonesia (BWI). KSPPS BMT Permata Jawa Timur juga bermitra dan bersinergi dengan beberapa Mitra Sekolah, Lembaga, dan Komunitas yang bisa membawa kemanfaatan bagi keberadaan KSPPS BMT Permata. Kemanfaatan KSPPS BMT Permata setiap tahun mengalami peningkatan baik anggota mapun calon anggota yang menggunakan jasa di bidang keuangan melalui KSPPS BMT Permata Jawa Timur.

Adapun profil lembaga dari KSPPS BMT Permata Jawa Timur adalah sebagai berikut:

1. Legal formal
   a. Badan Hukum Nomor 518.1/BH/XVI/228/103/2010 tanggal 14 Mei 2010
   b. Area operasional wilayah Propinsi Jawa Timur
   c. Perubahan Anggaran Dasar Nomor P2T/24/09.02/01/IV/2016 tanggal 07 April 2016
   d. Ijin Simpan Pinjam Nomor P2T/54/09.06/01/IV/2016 tanggal 07 April 2016
   e. SK Badan Wakaf Indonesia nomor 3.3.00167 tanggal 1 November 2016.[49]

[49] Laporan RAT BMT Permata Jatim.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Visi

Menjadi Lembaga keuangan syariah yang kredibel, amanah, dan profesiomal. [50]

3. Misi

a. Melayani masyarakat dibidang keuangan Syariah yang aman, bersih, amanah dan profesional.
b. Menjalin kemitraan dalam pengembangan usaha, khususnya golongan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM)
c. Melakukan sosialisasi dan pengembangan usaha secara syariah yang saling menguntungkan.
d. Membina hubungan dan kerjasama dengan perbankan dan lembaga keuangan lainnya.[51]

4. Brand value

Dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi KSPPS BMT Permata Jawa Timur, maka segala tindakan yang dilakukan harus sesuai dengan peraturan dan prosedur yang ditetapkan.

Berkenaan dengan hal tersebut, KSPPS BMT Permata Jawa Timur mengembangkan nilai-nilai budaya yang menjadi dasar acuan dalam pengembangan Koperasi. Nilai-nilai budaya tersebut diantaranya

a. Profesionalisme, menguasai tugas dan bertanggung jawab unuk memberikan hasil terbaik.

[50] Pamflet informasi BMT Permata Jatim
[51] Ibid,.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Integrity, mengutamakan kejujuran, ketulusan, kedisiplinan dan berkomitmen

c. Respect, menghargai dan menghormati orang lain dengan dilandasi dengan sikap empati.

d. Dedicated, mengutamakan pelayanan dan beroririentasi pada kecepatan, kemudahan dan kenyamanan.

e. excellence, senantiasa melakukan penyempurnaan , kreatif, inovatif, untuk meningkatkan nilai tambah dan selalu berusaha menjadi yang terbaik.[52]

5. Penghargaan dan sertifikasi

Secara kelembagaan KSPPS BMT Permata Jawa Timur telah mendapatkan Sertifikasi Nadzir Wakaf dari Badan Wakaf Indonesia (BWI) Jakarta pada bulan September 2016. Secara personal pengelola, selain Sertifikasi Manager Kompeten yang sudah dimiliki Manager pada tahun 2014, tahun ini dilengkapi dengan Sertifikasi Asesor Kompeten oleh Manager KSPPS BMT Permata Jawa Timur dari BNSP LSP Jakarta di bawah Kementrian Ketenagakerjaan.

Selanjutnya pada tataran kelembagaan secara nasional KSPPS BMT Permata Jawa Timur tetap berupaya meningkatkan kapasitas dan kompetensi baik secara kelembagaan maupun secara sumber daya

[52] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

insani nya dengan mengadakan dan mengikuti berbagai macam pelatihan dan upgrading skill baik dari sisi ruhiyah, fikriyah, dan jasadiyah.[53]

6. Produk

a. Penghimpunan dana

1) Simpanan Permata.

Simpanan dengan aka Wadi'ah, KSPPS BMT Permata, Jawa Timur mmberikan bonus setiap bulannya. Setorang dan penarikan dapat dilakukan sewaktu-waktu pada jam operasional. Dengan ketentuan:

a) setoran awal minimal Rp. 20.000

b) setoran selanjutnya minimal Rp. 5.000

c) Bebas biaya administrasi bulanan

2) Simpanan Permata menabung.

Simpanan dengan akad Mudharabah, kerjasama antara KSPPS BMT Permata dengan Sekolah Islam Terpadu Permata (PGIT, TKIT, SDIT dan SMPIT Permata) untuk mempersiapkan biaya pendidikan siswa-siswi Sekolah Islam Terpadu Permata pada Tahun Ajaran Baru, dengan ketentuan:

a) Setoran awal minimal Rp 20.000

b) Setoran selanjutnya minimal Rp 2.000

c) Penarikan hanya dapat dilakukan akhir tahun ajaran

[53] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Bebas biaya administrasi bulanan

3) Simpanan Permata Gembung

Simpanan dengan akad Mudharabah, bentuk simpanan khusus untuk plajar, setoran dan penarikan dapat dilakukan sewaktu-waktu atau sesuai kesepakatan dengan mitra sekolah, dengan ketentuan:

a) Setoran awal minimal Rp 20.000

b) Setoran selanjutnya minimal Rp 2.000

c) Bebas biaya adinistrasi bulanan.

4) Simpanan Permata Pendidikan

Simpanan dengan akad Mudharabah, yang diperuntukkan sebagai persiapan biaya pendidikan siswa-siswi pada tahun ajaran baru. Dipergunakan untuk pembayaran sekolah, dan pengambilan setiap bulan, dengan ketentuan:

a) Setoran awal minimal Rp 100.000

b) Setoran selanjutna minimal Rp 100.000/bulan

c) Bebas biaya administrasi bulanan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Simpanan Permata Qurban/Aqiqoh

Simpanan dengan akad Mudharabah, diperuntukkan sebagai persiapan pembelian hewan qurban/aqiqoh. Penarikan dilakukan menjelang hari raya Idul Adha/Aqiqoh, dengan ketentuan:

a) Setoran awal minimal Rp 150.000

b) Setoran selanjutnya minimal Rp 100.000/bulan

c) Simpanan dapat disetor dan ditarik melalui fasilitas antar jemput

d) Bebas biaya administrasi bulanan

6) Simpanan Permata Haji/Umroh

Simpanan dengan akad Mudhorobah yang diperuntukkan sebagai persiapan ibadah Haji/Umroh. Penarikan dapat dilakukan menjelang Ibadah Haji/Umroh, dengan ketentuan:

a) Setoran awal minimal Rp 200.000

b) Setoran selanjutnya minimal Rp 100.000/bulan

c) Simpanan dapat disetor dan ditarik melalui fasilitas antar-jemput

d) Bebas biaya administrasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7) Simpanan Permata Haji/Umroh

Simpanan dengan akad Mudhorobah yang diperuntukkan sebagai persiapan ibadah Haji/Umroh. Penarikan dapat dilakukan menjelang Ibadah Haji/Umroh, dengan ketentuan:

a) Setoran awal minimal Rp 200.000

b) Setoran selanjutnya minimal Rp 100.000/bulan

c) Simpanan dapat disetor dan ditarik melalui fasilitas antar-jemput

d) Bebas biaya administrasi.

8) Simpana Berjangka (deposito)

Simpanan dengan akad Mudharabah, penarikan dapat dilakukan sesuai jangka waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan awal pembukaan rekening, dengan ketentuan:

a) Nominal penempatan minimal Rp 5.000.0000

b) Penarikan sesuai jangka waktu yang disepakati (3,6, atau 12 bulan)

c) Dapat diperpanjang otomatis

d) Bagi hasil diterima setiap bulan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9) Simpanan Permata Kaget

Simpanan dengan akad Mudharabah, KSPPS BMT Permata memberikan hadiah pada awal pembukaan rekening (bagi hasil berupa barang), dengan ketentuan:

a) Nominal penempatan minimal Rp 5.000.000

b) Jangka waktu minimal 1 tahun dan maksimal 3 tahun

c) Hadiah atau barang sesuai dengan kebijakan KSPPS BMT Permata Jawa Timur

d) Penarikan sesuai jangka waktu yang disepakati

10) Investasi Permata Pendidikan

Investasi sejumlah dana di KSPPS BMT Permata Jawa Timur untuk pendidikan dengan jumlah yang disesuaikan dengan Biaya Pokok Pendidikan Sekolah (bagi hasil berupa uang SPP), dengan ketentuan:

a) Jangka waktu investasi minima 1 tahun

b) Nominal penempatan dana disesuaikan biaya pokok pendidikan sekolah (investasi Rp 50.000.0000)

c) Siswa bebas biaya pokok pendidikan sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

11) Simpanan Permata Hari Raya

Simpanan dengan akad Mudharabah, diperuntukkan sebagai persiapan menjelang hari raya Idul Fitri. Penarikan dilakukan menjelang Idul Fitri, dengan ketentuan:

a) Setoran awal minimal Rp 150.000 (promo hanya Rp 20.000)
b) Setoran selanjutnya minimal Rp 100.000/bulan atau Rp 35.000/pekan
c) Simpanan dapat disetor atau ditari melalui fasilitas antar-jemput
d) Simpanan minimal 10 bulan akan mendapatkan parcel lebran dan dapat diperpanjang otomatis
e) Bebas biaya administrasi bulanan.[54]

b. Penyaluran dana

Pembiayaan di BMT Permata ini, terdapat 7 akad yang ditawarkan oleh BT Permata untuk nasabahnya. Diantaranya adalah, Murabahah, Ijarah, Hawalah, Mudharabah, Musyarakah, Qardhul Hasan, dan Hawalah. Jangka waktu untuk pembiayaan di BMT Permata ini, minimal 1 bulan dan jangka waktu maksimal pembiayaan di BMT Permata ini adalah 3 tahun. Akad pembiayaan yang paling jarang digunakan oleh nasabah adalah akad wakalah,

[54] Pamflet informasi BMT Permata Jatim

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hawalah, dan musyarakah. Jaminan yang digunakan dalam pembiayaan ini bisa menggunakan SK khusus untuk karyawan di yayasan Permata Mojokerto, SHM, BPKB kendaraan. Adapun syarat-syaratuntuk mengajukan pembiayaan di BMT Permata ini antara lain:

1) FC KTP Suami dan istri

2) FC akta nikah

3) FC akta keluarga

4) Pas foto suami istri 3 lembar berwarna

5) Surat keterangan penghasilan/slip gaji

6) SK pengangkatan terakhir

7) FC laporan keuangan 2 tahun terakhir

8) FC dokumen jaminan (SHM/BPKB)

9) Rencana anggaran biaya

c. BMT BISA(Bayar Online)

1) Transfer antar bank (real time)

2) Pembayaran PPOB (listrik, FIF, BPJS, PDAM, SPEEDY, Telpon Listrik, Online Shop)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Multi Finance

4) TV Kabel

5) Tiket KAI

6) Dan lain-lain.[55]

7. Struktur organisasi di dalam BMT Permata Jatim

Adapun struktur organisasi yang ada di dalam BMT Permata Jatim adalah sebagai berikut:

a. Dewan Penasehat Syariah

1) Ketua : Ali Hamdan, S.Si, M.SEI

2) Wakil Ketua : Drs. Djohan Arifin, M.Si

b. Pengawas

1) Ketua : Luqman Fanani, S.Si

2) Wakil Ketua : Khusnul Khotimah, S.S

3) Sekretaris : Khusen, S.PdI

c. Pengurus

1) Ketua : Drh. Suhartono

2) Wakil Ketua : Drs. Maslihuddin

3) Sekretaris : Dra. Djuaniati Kustifah

4) Wakil Sekretaris : Chusnul Chotimah, S.Si

5) Bendahara : Pramudyo, SE

6) Wakil Bendahara : Imam Sutarso, SE

[55] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Pengelola

1) Manager : Naning Poedji Rahayu, S.IP
2) Wakil Manager : Machmud Sampurno
3) Keuangan : Kartika Rahayu Wuragil, S.T
4) Pembiayaan : Hari Fithrotul Huda, S.T
5) Bagian Umum : Muhammad Luqman
6) Kasir : Ahmad Muzaidin, S.Kom
7) Kasir : Henditia Kumalasari, S.Ei.
8) Kasir : Zeny Lutfiah, S.Pd.
9) Administrasi : Robi Yulianto, S.Pd
10) Funding : Sari Rahmawati, S.Hum
11) Funding : Chori Oktavia S.Pd.
12) Funding : Dewi Sekar Putih, Amd.
13) Pembukuan : Yayuk Hafidhotul Ilmi, S.E.
14) Pembiayaan : Anta Maulana[56]

B. Sistem Rekrutmen, Penempatan, dan Pelatihan

Di BMT Permata Jatim menggunakan suatu sistem dalam rekrutmen, penempatan, dan pelatihan karyawannya. Hal tersebut digunakan demi kebaikan kinerja para karyawan didalamnya. Sistem rekrutmen yang digunakan oleh BMT Permata Jatim adalah sistem rekrutmen eksternal., mereka juga menerapkan

[56] Laporan RAT BMT Permata Jatim

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sistem internal dalam perekrutan, tetapi tidak lepas dari penilaian kinerja dan juga standar kualifikasi yang sudah ditetapkan oleh BMT Permata Jatim. BMT Permata Jatim menggunakan iklan cetak seperti brosur dan pamflet sebagai media rekrutmen eksternal. Brosur dan pamflet itu berisikan lowongan pekerjaan yang ada di dalam BMT Permata Jatim dan juga syarat-syarat untuk melamar kerja, lalu kemudian diletakkan di tempat-tempat yang dikehendaki oleh BMT Permata Jatim, seperti perguruan tinggi, maupun kantor pos atau tempat-tempat lainnya. Dalam rekrutmen internal medianya adalah adanya promosi atau kenaikan jabatan, apabila perusahaan membutuhkan pengisian kekosongan posisi dan ada karyawan yang dinilai pantas untuk mendapat posisi tersebut. Hal ini tidak akan lepas dari hasil penilaian kinerja yang diatur oleh BMT Permata Jatim. Rekrutmen di BMT Permata Jatim dilakukan secara berkala, rekrutmen dilakukan oleh BMT Permata Jatim dikarenakan BMT Permata Jatim sedang membuka cabang di beberapa tempat dan membutuhkan karyawan untuk mengisi kekosongan posisi.[57]

Adapun syarat-syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan di dalam BMT Permata Jatim pada tahun 2018 adalah :

1. Laki-laki (belum menikah)
2. Taat beragama, lancar baca Al-quran, tidak merokok
3. Jujur dan Amanah
4. Usia Maksimal 25 tahun untuk SMA/SMK dan 27 tahun untuk Diploma/ Sarjana

[57] Naning Poedji Rahayu, *wawancara,* Mojokerto, 21 Februari 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Lulusan prodi Ekonomi Perbankan Syariah (SMA, SMK, Diploma dan Sarjana)

6. Memiliki kendaraan sendiri dan memiliki sim C

7. Sehat jasmani dan rohani

8. Aktif dan siap bekerja dalam tim

9. Bersedia ditempatkan di seluruh cabang

Di dalam persyaratan rekrutmen karyawan BMT Permata Jatim terdapat syarat untuk tidak merokok baik laki-laki maupun perempuan, hal ini diterapkan di dalam BMT Permata Jatim karena asap rokok dapat mengganggu, terlebih kepada orang yang tidak bisa mentolerir bau dari asap rokok, hal ini akan membuat orang lain tidak nyaman dan kinerja karyawan bisa menurun. Manager BMT Permata Jatim menilai, bau dari asap rokok akan tetap tercium sekalipun orang yang merokok berada di luar lingkungan kerja, tapi baunya akan tetap menempel pada pakaian yang dikenakan oleh orang tersebut. Alasan tersebut yang menjadi adanya gangguan dalam suasana kerja yang bersih dan nyaman sehingga karyawan yang lainnya tidak dapat bekerja dengan maksimal.

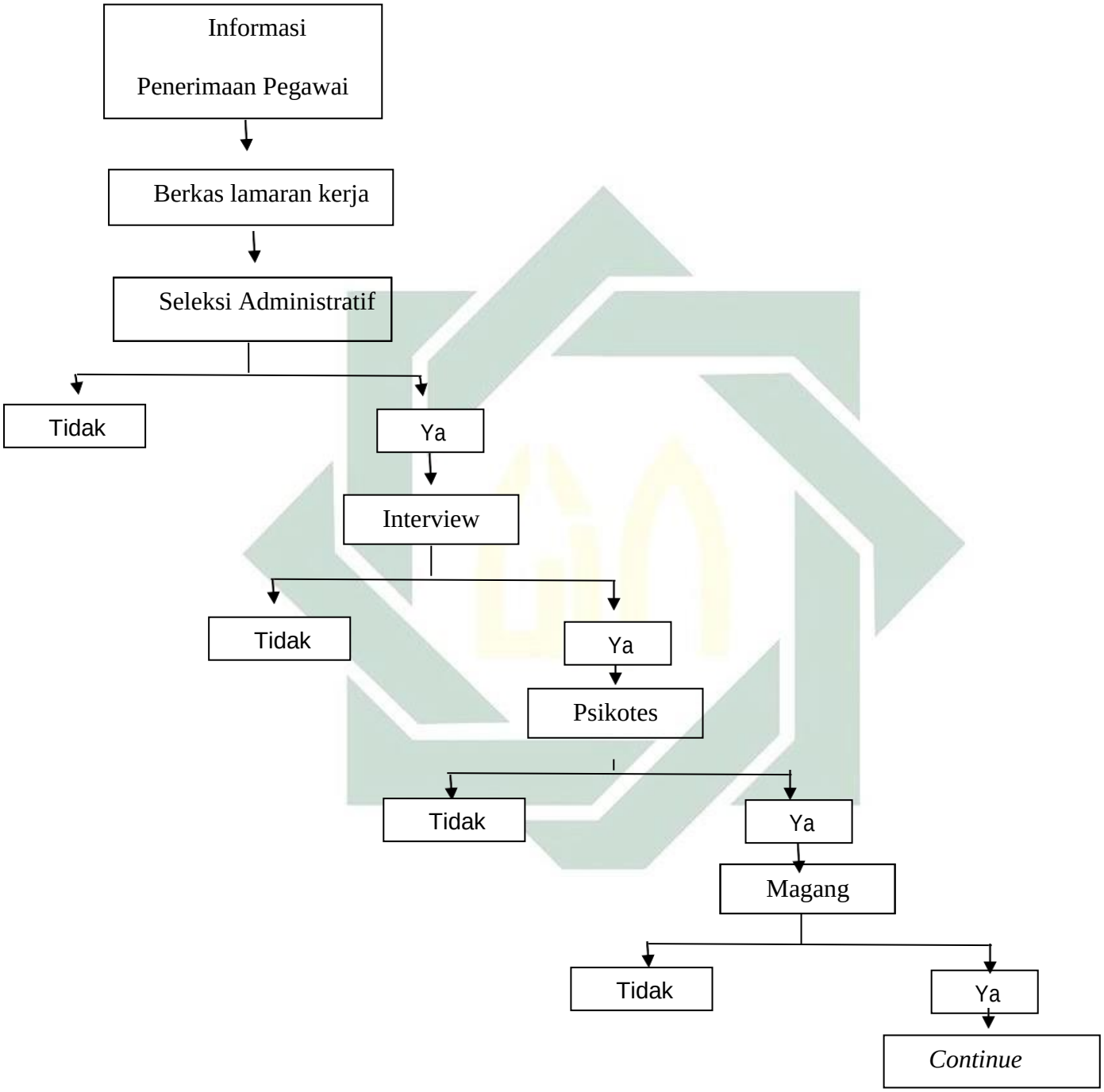
Setelah proses rekrutmen selesai, calon karyawan akan menerima beberapa tes sebelum akhirnya ditempatkan pada suatu posisi , tes tersebut yang akan mempengaruhi posisi penempatan karyawan dan mempengaruhi seorang karyawan memenuhi standar kualifasi di dalam BMT atau tidak. Penempatan karyawan di dalam BMT Permata Jatim terjadi karena beberapa hal, pertumbuhan perusahaan menjadi salah satu alasan. Karena BMT Permata Jatim sedang membuka cabang baru perusahaannya, sehingga muncullah posisi kosong

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang menyebabkan dibutuhkannya pengisian karyawan, pengunduran diri juga menjadi penyebab dibutuhkannya penggantian posisi penempatan tersebut. Konsep penempatan di dalam BMT Permata Jatim bersumber dari karyawan lingkungan internal maupun dari eksternal. Jika bersumber dari linggkungan internal, maka dilihat kemampuan dan kualifikasi karyawan dengan dasar catatan penilaian yang telah dilakukan selama ini, namun jika bersumber dari eksternal, calon karyawan harus memiliki kemampuan yang dibutuhkan dan mengikuti beberapa tes yang dijadikan penilaian untuk calon karyawan tersebut. Rotasi dan promosi karyawan juga dilakukan oleh BMT Permata Jatim, hal tersebut dilakukan tiap 6 bulan – 1 tahun. Rotasi karyawan di dalam BMT Permata Jatim dilakukan untuk meminimalisir kemungkinan resiko yang terjadi, Rotasi dilakukan kepada karyawan yang memiliki posisi atau jabatan sama dengan tempat yang berbeda di BMT Permata Jatim. Rotasi di dalam BMT Permata Jatim dilakukan cukup sering karena alasan karyawan agar tidak merasa bosan di dalam satu lingkungan dengan suasana yang sama dan lingkungan yang sama. Hal ini dirasa akan bisa membuat pikiran karyawan lebih *fresh* dengan suasana baru yang nyaman. Rotasi juga dapat dilakukan menyesuaikan kebutuhan karyawan. Sedangkan promosi adalah penempatan dengan meningkatnya jabatan karyawan tersebut. Rotasi dapat dilakukan juga sesuai kebutuhan yang dirasa penting oleh BMT Permata Jatim. adapun inilah alur tes yang menjadi acuan penempatan karyawan eksternal untuk ditempatkan di suatu posisi di dalam BMT Permata Jatim :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 3.1
Alur sistem penempatan karyawan BMT Permata Jatim



Sumber: Data alur penerimaan karyawan BMT Permata Jatim

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari alur diatas kita dapat mengetahui proses penerimaan karyawan dari rekrutmen hingga diterima. Yang pertama yaitu calon karyawan mengetahui tentang informasi penerimaan pegawai dan akan mengirim berkas lamaran kerja kepada BMT Permata Jatim. Setelah itu pihak BMT Permata Jatim akan melakukan seleksi administratif, apabila calon karyawan mempunyai kualifikasi yang diinginkan oleh perusahaan dilihat dari berkas lamaran kerja yang diberikan, calon karyawan akan melanjukan ke tahap *interview*. Di dalam proses *interview* pihak BMT akan melihat kualitas karakter diri di dalam calon karyawan tersebut, pada saat *interview* berlangsung pihak perusahaan akan memberikan tes-tes lain seperti baca Al-quran terhadap calon karyawan.[58] Apabila calon karyawan lulus dalam tahap ini mereka akan melanjutkan pada tahap psikotes, psikotes yang dilakukan juga bertujuan untuk melihat seberapa cocok calon karyawan akan menempati suatu posisi di dalam perusahaan. Hal tersebut ikut andil dalam penentuan keputusan penempatan calon karyawan pada posisi barunya. Setelah psikotes dan penempatan sudah ditentukan, calon karyawan akan melalui masa magang di dalam perusahaan selama 3 bulan. Hal ini bertujuan agar BMT Permata Jatim dapat mengetahui bagaimana kinerja karyawan, dan seberapa baik seorang karyawan berada dalam tugas yang akan ditanggungnya.

Selanjutnya mereaka akan mendapatkan proses pelatihan di dalam BMT Permata Jatim. Pelatihan yang dilakukan BMT Permata Jatim adalah pelatihan tingkat mikro dan juga tingkat makro. Pelatihan dilakukan kepada karyawan

[58] Sari Rahmawati, *wawancara,* Mojokerto, 21 Februari 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lama maupun karyawan baru. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan/*skill* karyawan dan juga meningkatkan produktivitas kerja di dalam BMT. Pelatihan mikro diadakan tiap bulan dari BMT Permata Jatim yang bertujuan untuk *upgrading* karyawan. Untuk pelatihan makro BMT Permata Jatim melakukannya bersama BMT lain di Jawa Timur yang berkumpul dalam organisasi seperti Forum Koperasi Syariah, dan Insan Koperasi Syariah Indonesia. Pelatihan – pelatihan yang diikuti oleh BMT Permata Jatim terdiri dari pelatihan umum maupun khusus. Mereka juga akan mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh instansi lain seperti Dinas Koperasi, pelatihan umum seperti pelatihan dasar akan diikuti oleh semua karyawan, sedangkan pelatihan khusus akan diikuti oleh karyawan yang mempunyai kepentingan di bidang yang sama dengan pelatihan yang diadakan. Selain pelatihan rutin yang selalu diadakan, BMT Permata Jatim juga melakukan pelatihan-pelatihan internal ketika perusahaan merasakan adanya penurunan kinerja oleh karyawan. Setelah pelatihan-pelatihan dasar yang dilakukan oleh BMT Permata Jatim, mereka juga mengadakan pelatihan anjang sana karyawan untuk membentuk ikatan yang kuat antar pegawai dengan program *outbond* dan semacamnya.[59]

[59] Naning Poedji Rahayu, *wawancara,* Mojokerto, 21 Februari 2018.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Peningkatan Kinerja Karyawan BMT Permata Jatim

Dengan menggunakan sistem rekrutmen , penempatan, dan pelatihan yang dilakukan BMT Permata Jatim. BMT Permata Jatim memiliki peningkatan dalam hasil kinerja para karyawannya seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1

Rata-rata hasil kinerja pegawai BMT Permata Jatim tahun 2016-2018

No	Tahun	Hasil kinerja karyawan (dalam bentuk persen)
1	2016	66%
2	2017	70%
3	2018	72%

Sumber : Data evaluasi karakter dan kinerja BMT Permata Jatim Tahun 2016-2018 yang telah diolah

Dari tabel diatas kita dapat mengetahui bahwa rata-rata hasil kinerja pegawai BMT Permata Jatim mengalami kenaikan dalam 3 tahun terakhir, pada tahun 2016 dapat diketahui bahwa hasil kinerja karyawan mencapai angka 66%, tetapi seiring dengan berjalannya waktu dan sistem-sistem yang digunakan oleh pihak BMT Permata Jatim pada tahun 2017 hasil kinerja karyawan meningkat mencapai hasil 70%. Hal tersebut juga terjadi pada tahun 2018 ketika karyawan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Hingga pada tahun 2018 hasil kinerja karyawan mencapai hasil sebesar 72%.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Terdapat beberapa indikator dalam penilaian kinerja oleh BMT Permata Jatim, indikator-indikator tersebut mempengaruhi penilaian didalam penilaian kinerja BMT Permata Jatim indikator indikator tersebut antara lain :

1. Kejujuran
2. Loyalitas
3. Kreativitas dan Kecerdasan
4. Wawasan
5. Berani mengambil keputusan
6. Berpikir dan bertindak sistematis
7. Ketegasan
8. Disiplin
9. Cekatan/gesit
10. Peduli dan responsif
11. Tidak menunda waktu
12. Ketelitian dalam bekerja

Dari Indikator-indikator diatas beberapa indikator yang berdampak pada peningkatan hasil penilaian kinerja dari sistem rekrutmen, penempatan dan pelatihan oleh BMT Permata Jatim adalah beberapa diantaranya :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.2
Hasil penilaian kinerja karyawan per indikator
karyawan BMT Permata Jatim
Tahun 2016-2018

No	indikator	Hasil Penilaian pada tahun		
		2016	2017	2018
1	Kejujuran	8%	10%	10%
2	loyalitas	8%	9%	9%
3	kreativitas dan kecerdasan	6%	6%	7%
4	wawasan	6%	6%	7%
5	berani mengambil keputusan	5%	5%	5%
6	berpikir dan bertindak sistematis	5%	5%	5%
7	ketegasan	5%	5%	5%
8	disiplin	5%	5%	5%
9	cekatan/gesit	5%	5%	5%
10	peduli dan responsif	5%	5%	5%
11	tidak suka menunda waktu	5%	5%	5%
12	ketelitian dalam bekerja	5%	5%	5%
Jumlah		**66%**	**70%**	**72%**

Sumber : Data evaluasi karakter dan kinerja BMT Permata Jatim Tahun 2016-2018 yang telah diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa beberapa indikator mengalami peningkatan sepanjang tahun 2016 hingga tahun 2018. ndikator kejujuran meningkat, dari hasil 8% di tahun 2016 menjadi 10% di tahun 2017 dan tahun 2018.

Indikator loyalitas juga meningkat dari tahun 2016 yang mencapai angka 8% ,di tahun 2017 dan 2018 meningkat menjadi 9% , selain itu indikator yang juga meningkat dari tahun 2017 ke tahun 2018 adalah indikator kreativitas dan kecerdasan hasil menunjukkan angka 6% di tahun 2016 dan 2017 lalu meningkat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

di tahun 2018 hingga mencapai angka 7%. Hal ini pula yang terjadi pada indikator wawasan.

Untuk indikator-indikator lain belum terlihat memiliki kenaikan, tetapi pertumbuhannya masih bagus karena stabil dan tidak mengalami penurunan angka. Dari sistem sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan yang diterapkan di BMT Permata Jatim ternyata membuahkan hasil yang baik terutama dalam beberapa indikator penilaian kinerja karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

ANALISIS

A. Analisis Sistem Rekrutmen, Penempatan, dan Pelatihan di BMT Permata Jawa Timur

Sistem rekrutmen yang digunakan oleh BMT Permata Jatim adalah sistem rekrutmen dengan menggunakan metode rekrutmen eksternal dan juga metode rekrutmen internal, rekrutmen internal yang dimaksud di dalam BMT Permata Jatim adalah adanya promosi atau kenaikan jabatan yang akan diterima oleh karyawan lama apabila ada posisi yang kosong dan kinerja karyawan tersebut bagus, mumpuni, dan dapat bertanggung jawab atas tugas yang akan di tanggungnya selama masa kerja karyawan itu. Menurut penulis sistem eksternal mempunyai keuntungan masuknya atau munculnya orang-orang baru yang berkemungkinan mempunyai ide dan inovasi baru untuk perusahaan. Hal itu akan menjadi sebuah angin segar bagi perusahaan. Untuk rekrutmen secara internal dilakukan karena perusahaan sudah tau kemampuan karyawannya dilihat dari penilaian kinerja yang ada, jadi perusahaan akan lebih bisa mengenal dengan baik bagaimana cara kerja karyawan yang akan menempati sebuah posisi baru di dalam perusahaan. Hal ini juga berguna agar karyawan yang kompeten tidak keluar dari BMT Permata Jatim karena merasa kemampuannya yang bagus tidak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperhitungkan untuk mendapatkan suatu kenaikan jabatan atau promosi. Dalam rekrutmen eksternal BMT Permata jatim menggunakan media cetak untuk medianya hal ini karena dirasa media cetak dirasa lebih efektif karena dapat langsung tepat sasaran kepada siapa target informasi itu diberikan. Dan juga iklan melalui media cetak tidak membutuhkan *space* yang banyak dan desain dapat diatur sendiri untuk menarik minat pembaca.

Terdapat ketentuan atau syarat-syarat yang diberikan oleh BMT Permata Jatim untuk calon karyawannya. Dan syarat-syarat yang diajukan di tiap perusahaan atau instansi lain pasti akan berbeda dan mempunyai kualifikasi tersendiri. Di tempat lain ada yang memperbolehkan calon karyawannya merokok dengan beberapa syarat seperti merokok tidak di dalam ruangan kantor, tetapi di dalam BMT Permata Jatim karyawannya baik laki-laki maupun perempuan tidak diperkenankan merokok. Alasannya adalah karena selain merokok merusak kesehatan tetapi bagi sebagian orang berada di sekitar perokok juga tidak membuat nyaman, asap yang dikeluarkan perokok bisa mengganggu karyawan lainnya yang tidak suka dan akan membuat terganggunya proses saat bekerja. Meskipun karyawan dapat merokok di luar ruangan kantor, menurut pihak BMT Permata Jatim hal ini juga dapat mengganggu karyawan lain karena bau asap rokok cenderung masih menempel di tubuh dalam waktu yang cukup lama.

Menurut penulis, karena BMT Permata Jatim adalah BMT yang berbasis sekolah, karena BMT ini bekerjasama dengan beberapa sekolah yang ada di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mojokerto, Jawa Timur. Para karyawan akan sering mengunjungi sekolah-sekolah mengenai tabungan, kebiasaan untuk tidak merokok menurut penulis adalah hal yang baik, karena anak-anak cenderung akan meniru apa yang mereka lihat, apabila karyawan BMT Permata Jatim tidak merokok pasti akan memberikan contoh yang baik bagi yang lainnya. Lingkungan yang bebas akan asap rokok pasti akan baik bagi karyawan di dalam BMT Permata Jatim yang nantinya akan membuat kinerja karyawan maksimal karena lingkungan yang nyaman bagi semuanya termasuk bagi para nasabah BMT.

Sesuai di dalam buku Nawawi Hadari yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, yang mana di dalamnya Rekrutmen mempunyai metode dan sumber dalam sistemnya yaitu internal dan eksternal. BMT Permata Jatim juga telah melakukan sistem rekrutmen dengan berbagai sumber yaitu rekrutmen maupun internal yang masing-masing sumber, dan metodenya telah dijelaskan dalam paragraf diatas. Setiap sumber dan metode mempunyai kelebihan dan kekurangan. dengan menggunakan dua metode tersebut maka kemungkinan untuk mendapat karyawan yang berkompeten pun akan semakin besar.

Di dalam keseluruhan sistem penempatan karyawan di BMT Permata Jatim proses yang dilakukan sudah baik karena menerapkan hal-hal di dalam buku Mulyadi yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia yang didalamnya menjelaskan sistem penempatan dengan proses penempatan karyawan adalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

interview, melihat hasil laporan kinerja karyawan selama ini, dan keputusan penempatan dilakukan dan didiskusikan dengan pimpinan yang bersangkutan..

Di dalam buku Sjafri Mangkuprawira yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusa Strategik menjelaskan konsep penempatan yang bersumber dari karyawan internal dan juga eksternal. Jika bersumber dari lingkungan internal maka akan dilihat siapa karyawan yang dianggap memiliki kualifikasi dan kemampuan dengan dasar catatan penilaian yang telah dilakukan selama ini, Kasus dipakainya karyawan dari lingkungan eksternal ini dianggap ketika karyawan dari lingkungan internal tidak ada memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Sehingga untuk menempati posisi dan pekerjaan tersebut maka satu-satunya cara harus diambil orang yang berasal dari lingkungan eksternal. Hal ini yang sudah diterapkan BMT Permata Jatim kepada karyawannya. Didalam BMT Permata Jatim penempatan internal dengan rotasi karyawan diadakan setiap 6 bulan – 1 tahun, hal ini bertujuan untuk meminimalisir resiko yang mungkin terjadi. Seorang karyawan bisa merasakan bosan akan lingkungan kerjanya, hal itu juga bisa mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Pihak BMT Permata Jatim melakukan rotasi agar hal itu dapat dihindari. Berbeda tempat pasti akan berbeda pula lingkungan kerja dan beban kerjanya. Rotasi di dalam BMT Permata Jatim juga dapat terjadi ketika hal-hal khusus terjadi dengan contoh seorang karyawan lama yang sedang hamil dan sering merasa cepat kelelahan sebelumnya bekerja di kantor pusat yang aktivitas anggota dan nasabahnya padat, karena keadaan tersebut, BMT Permata Jatim merotasi karyawan tersebut di kantor cabang untuk memudahkan kinerja karyawannya. Kebijakan di suatu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tempat dengan tempat yang lain akan sangat berbeda. Namun, di BMT Permata Jatim hal-hal yang bersifat khusus seperti contoh diatas akan diperhitungkan, karena menurut pihak BMT Permata Jatim, kepentingan karyawan juga harus diperhitungkan. Hal ini sangat baik, karena karyawan yang terlalu banyak mendapat beban di dalam pekerjaannya dapat merasa stress dan akan mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan tersebut Untuk penempatan yang bersumber dari karyawan eksternal harus melalui beberapa alur penempatan BMT Permata jatim.

Di dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini karya Riani Asri Laksmi terdapat 2 strategi pelatihan yaitu mikro dan mikro. Pelatihan makro diselenggarakan oleh dan untuk lingkungan organisasi/perusahaan sendiri, sesuai kebutuhannya dalam meningkatkan kemampuan para pekerja dalam melaksanakan seluruh beban/volume kerja agar dapat mewujudkan eksistensinya secara maksimal. Pelatihan mikro diselenggarakan oleh dan untuk lingkungan organisasi/perusahaan sendiri, sesuai kebutuhannya dalam meningkatkan kemampuan para pekerja dalam melaksanakan seluruh beban/volume kerja agar dapat mewujudkan eksistensinya secara maksimal. Sesuai dengan pelatihan di dalam BMT Permata Jatim adalah pelatihan yang bersifat mikro dan makro, mereka melakukan pelatihan internal dan juga melakukan pelatihan dari pihak lain atau eksternal. Pelatihan digunakan untuk menambah kemampuan, wawasan dan juga pengetahuan karyawan agar produktivitas perusahaan meningkat. Di dalam BMT Permata Jatim, karyawan diikutkan dalam berbagai pelatihan ada yang bersifat umum maupun khusus. Menurut penulis pelatihan ini sangat baik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan diperlukan, pelatihan-pelatihan yang bersifat khusus seperti pelatihan akuntansi atau sebagainya memang hanya diikuti oleh karyawan yang job disc nya bersangkutan saja, dan hal ini pasti akan sangat berguna dalam peningkatan produktivitas karyawan karena lebih akan memfokuskan pelatihan pada satu bidang yang digeluti oleh karyawan yang bersangkutan. Di dalam BMT Permata Jatim ini juga diadakan pelatihan yang bertujuan membentuk ikatan diantara teman sesama tim, mereka mengadakan program untuk melatih kekompakan dengan hal yang menyenangkan seperti *outbond* dan semacamnya. Hal ini baik untuk melatih kerjasama antar pegawai, membuat ikatan yang baik dan berguna menyegarkan otak dari pekerjaan yang penat hal ini akan sangat berpengaruh kepada semangat kerja pegawai nantinya.

B. Sistem rekrutmen, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan BMT Permata Jatim

Dilihat dari tabel bahwa kinerja karyawan BMT Permata Jatim meningkat selama tahun 2016 hingga tahun 2018. Hal ini dikarenakan sistem dalam pencarian karyawan hingga penerimaan telah direncanakan dengan matang. Mengenai syarat syarat dalam rekrutmen BMT Permata Jatim memang mempertimbangkan banyak hal seperti calon karyawan harus berasal dari jurusan yang sesuai atau jurusan ekonomi syariah, karena banyak dari karyawan dalam posisi atau jabatan apapun di BMT Permata Jatim diajarkan untuk menjadi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

marketing dan memang diberi ilmu untuk itu saat bekerja disana, jadi mereka semua harus menguasai produk-produk maupun akad di dalam BMT Permata Jatim. Hal ini mempengaruhi pertumbuhan penilaian kinerja di dalam BMT Permata jatim karena semakin paham karyawan akan produk dan akad syariah maka mereka juga akan dapat menjelaskan produk dan benefit kepada nasabah dan anggota dengan jelas dan baik sehingga akan menarik nasabah dan anggota untuk tertarik terhadap produk di BMT Permata Syariah. Di awal-awal pembentukan BMT Permata Jatim tidak seluruh karyawan memiliki latar belakang pendidikan dari jurusan ekonomi syariah, tetapi seiring berjalan waktu karyawan-karyawan yang ada datang dari jurusan ekonomi syariah, hal ini pasti akan berdampak pada kenaikan hasil kinerja terutama dalam indikator wawasan dari tahun 2017 ke tahun 2018.[1]

Penempatan yang dilakukan oleh BMT Permata Jatim juga berdampak pada peningkatan hasil kinerja karyawan. Karena perusahaan membuat tes yang akan menentukan sebagaimana cocok dan kompeten seorang karyawan berada di dalam suatu posisi. Promosi yang dilakukan oleh BMT Permata Jatim ikut andil dalam hasil kinerja karyawan, promosi yang dilakukan kepada karyawan akan membuat mereka lebih semangat dalam bekerja karena promosi adalah salah satu bentuk apresiasi atas hasil kinerja karyawan yang baik. Hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam indikator loyalitas kepada perusahaan. Karena saat karyawan merasa dihargai mereka akan lebih menghargai perusahaan dan akan meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja. Dapat dilihat

[1] Sari Rahmawati, *wawancara*, Mojokerto, 29 Mei 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

loyalitas karyawan meningkat dari tahun 2016 ke 2017 dan bertahan hingga tahun 2018.

Pelatihan yang dilakukan di BMT Permata Jatim bermacam-macam, pelatihan dilakukan secara mikro dan juga makro, BMT Permata Jatim juga bekerjasama dengan BMT yang lainnya yang ada dalam organisasi seperti Forum Koperasi Syariah untuk bersama-sama mengembangkan kemampuan dan kompetensi di dalam BMT Permata Jatim. Kegiatan pelatihan yang bersifat menyenangkan dan non formal seperti *outbound* juga dapat berdampak pada hasil kinerja karyawan. Peningkatan tersebut dapat dilihat dari indikator kejujuran dan juga kreativitas dan kecerdasan yang naik dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018.

Semua hal tersebut mempengaruhi kinerja yang baik kepada para karyawan yang bekerja di dalam BMT Permata Jatim, baik bagi karyawan lama maupun karyawan baru. Sistem rekrutmen, penempatan dan pelatihan yang baik akan berpengaruh banyak terhadap kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Karena untuk menjalankan suatu perusahaan yang baik dibutuhkan juga karyawan yang baik. Untuk membentuk lingkungan kerja yang baik hal-hal tersebut perlu diperhatikan agar tujuan yang diharapkan oleh BMT Permata Jatim dapat terpenuhi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari uraian-uraian bab yang terdapat diatas penulis, dapat menyimpulkan hal – hal sebagai berikut :

1 Sistem Rekrutmen di dalam BMT Permata Jatim cukup baik dengan menggunakan kedua metode rekrutmen internal dan juga eksternal. Rekrutmen internal adalah pengisian kekosongan posisi yang berasal dari dalam atau karyawan lama dapat mengisi kekosongan tersebut apabila karyawan yang ada memenuhi kualifikasi dan syarat yang ada. Rekrutmen eksternal dilakukan dengan merekrut karyawan dari luar perusahaan dengan menggunakan media cetak. Sistem penempatan yang digunakan adalah dengan melakukan tes mulai dari interview hingga magang sebelum menjadi karyawan tetap di BMT Permata Jatim. Sistem penempatan dari karyawan internal seperti promosi dan rotasi cukup sering dilakukan dan sesuai kepentingan pegawai untuk menunjang peningkatan kualitas kerja di dalam BMT Permata Jatim. Pelatihan yang digunakan lengkap dan ada berbagai macam mulai dari pelatihan internal yang dilakukan perusahan dan juga pelatihan eksternal yang diadakan perusahaan dengan bekerjasama dengan instansi lain atau perusahaan lain. Pelatihan formal juga diiringi dengan pelatihan non formal seperti

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

outbond untuk melatih karakter dan memperkuat ikatan antar karyawan di dalam BMT Permata Jatim.

2 Sistem rekrutmen, penempatan dan pelatihan berdampak pada penilaian kinerja karyawan yang meningkat dalam 3 tahun terakhir, walaupun tidak drastis tetapi pertumbuhannya cukup baik dan tidak menurun di tahun tahun selanjutnya. Beberapa indikator yang terlihat mengalami kenaikan dalam penilaian kinerja karyawan BMT Permata jatim adalah indikator kejujuran yang naik di tahun 2016 ke 2017 dengan angka 8% ke 10%, loyalitas naik di tahun 2016 ke 2017 dengan angka 8% ke 9% kreativitas dan kecerdasan, serta wawasan naik di tahun 2017 ke 2018 dengan angka 6% ke 7%.

B. Saran

Ada beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan pada penelitian ini, diantaranya adalah :

1. Untuk BMT Permata Jatim, peneliti ingin menyampaikan untuk lebih menambah koneksi di dalam pencarian karyawan agar lebih memberikan hasil yang maksimal, BMT Permata Jatim dapat meluaskan koneksi dan bekerjasama dengan instansi seperti perguruan tinggi untuk rekrutmen karyawan agar memudahkan BMT Permata Jatim mendapat karyawan yang diharapkan dengan jurusan yang diinginkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan agar lebih mengeksplorasi sistem lainnya yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan dan juga membandingkan sistem rekrutmen, penempatan dan pelatihan yang lain yang digunakan oleh lembaga keuangan syariah yang lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Al- Arif, M Nur Rianto. *Lembaga Keuangan Syariah.* Bandung: Cv Pustaka Setia. 2012.

Azam, Ismul. "Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Traktor Nusantara Pekanbaru". Skripsi--Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim. Riau. 2016.

berbagaireviews.com. "Pengertian Observasi dan Jenis - Jenis Observasi, Understanding of Observation.". http ://www. berbagaireviews.com/2017/10/pengertian-observasi-dan-jenisjenis.html. Diakses pada 13 November 2017.

Darmawan, Rahman Wahid. "Sistem Rekrutmen Karyawan di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daya Artha Mentari Bangil Pasuruan" Skripsi--Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2016.

Hadari, Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif,* Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2010.

Hariandja. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Grafindo. 2002.

Hariandji, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan Pengembangan Pengkompensasian dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta: PT.Grasindo. 2002.

Husna, Shilvya. "Manajemen Sumber Daya Insani di Lembaga Keuangan Syariah Indonesia". http://ekonomiislam.id/manajemen-sumber-daya-insani-di-lembaga-keuangan-syariah-indonesia/. diakses pada 12 November 2017.

Juliani, Ira Lutfi. "Tinjauan Pelaksanaan Penempatan Karyawan pada Trac-Astra Rent a Car Bamdung". Skripsi--Universitas Widyatama Bandung. 2014.

Jusmaliani, Pengelolaan Sumber Daya Insani, Jakarta:Bumi Aksara, 2011.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi,* Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012.

Laksmi, Asri Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini,* Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013.

Mathis, Robert L dan John H Jackson. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat. 2011.Priansa, Doni Juni. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Bandung: Alfabeta. 2014.

Muayyidah, Lilis. "Analisis Sistem Rekruitmen dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT UGT Pusat Sidogiri Bangil.". Skripsi--Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. 2015.

Moeheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi cetakan pertama Bogor : Ghalia Indonesia, 2010.

Mulyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bogor: IN MEDIA. 2015.

Nadlir, Moh. " Ada Serbuan Lembaga Keuangan Mikro. Pertumbuhan BMT Stagnan".http://nasional.kompas.com/read/2017/05/05/15061711/ada.serbuan.lembaga.keuangan.mikro.pertumbuhan.bmt.stagnan. Diakses pada 11 November 2017.

Prabu, Mangkunegara, AA Anwar. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia,* Bandung : PT Refika Aditama, 2015.

Prawirosentono, Suryadi. *Kebijakan Kinerja karyawan,* Yogyakarta : BPFE, 1999.

Randa, Rizky. "Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PKS PT. Suri Senia Plasmataruna Talikumain Rokan Hulu". Skripsi--Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. 2016.

Rislani, Fatwatullah. "Rekrutmen dan Penempatan tenaga kerja". http:// fatwarislani. blogspot.co.id / 2014/12/ penempatan-sumber-daya-manusia.html. diakses pada 20 November 207.

Riv, Veithzal. *Islamic Human Capital Dari Teori Praktik Manajemen Sumber Daya Islami,* Edisi I, Cet. I. Jakarta. Rajawali Pers. 2009.

Salinding, Rony. "Analisis Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar". Skripsi—Universitas Hasanuddin. Makassar. 2011.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setiawan, Sakina Rakhma Diah. “Industri Keuangan Syariah Terganjal Keterbatasan SDM“. http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2013/11/25/2024535/ Industri. Keuangan.Syariah.Terganjal.Keterbatasan.SDM. diakses pada 11 November 2017

Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. *Manajemen Syariah* . Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2006.

Sudarsono, Heri. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, Cet 2. Yogyakarta: Ekonisia. 2004. *Manajemen Syariah* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2006.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,*Cet. XVII. Bandung: Alfabeta. 2012.

Wikipedia, “Wawancara”. https:// Id.m.wikipedia.org/wiki/Wawancara/. Diakses pada 20 November 2017.

Wiwit Widarti, “Sumber Daya Manusia Bank Syariah”. https://wiwitwidarti .wordpress. com/2014/03/20/sumber-daya-manusia-bank-syariah/. Diakses pada 20 November 2017.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id