

EFEKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI LEMBAGA KEUANGAN SYARI'AH (KJKS dan UJKS) DALAM PENINGKATAN MUTU PELAYANAN DAN KREDIBILITAS LEMBAGA

Saleh Hidayat

Mahasiswa Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

A. Pendahuluan

Dalam memasuki abad dua puluh satu, perkembangan lingkungan dunia kerja dan usaha ditandai oleh perubahan radikal dan diskontinuitas, serta pergeseran paradigma dari era industrial ke era teknologi yang syarat dengan perkembangan teknologi informasi. Aplikasi teknologi informasi memerlukan kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan mentransfer pengetahuan yang sangat diperlukan dalam perkembangan organisasi. Dalam kondisi ini, produk dan jasa yang dihasilkan organisasi akan didiferensiasi oleh pengetahuan dan model intelektual yang hanya dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM). Untuk itu diperlukan peran SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan memiliki keterampilan (*multiskilling worker*), sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Perubahan-perubahan tersebut menuntut SDM untuk memulai pekerjaan secara berbeda dengan menerapkan peraturan-peraturan baru sehingga dapat memprediksi kondisi yang bergejolak. SDM dituntut untuk mengelola karir mereka sendiri karena perubahan dan kemampuan adaptasi merupakan hal penting yang dikendalikan oleh individu dan bukan dikendalikan oleh organisasi.¹

Fenomena seperti ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi organisasi untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan organisasi yang efektif melalui pengelolaan atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen SDM diakui sebagai isu global dan integral dari daya saing internasional. Tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul berasal dari manusia dan hanya dapat diselesaikan dan dikelola oleh manusia. Oleh karena itu, muncul konsep

¹ Lina Anatan dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, (Bandung : Alfabeta, 2007), 123

penting yang diakui sebagai kunci pertumbuhan organisasi internasional yaitu melalui *the right people in the right place at the right time*.²

Hal yang menarik di sini, di saat perubahan lingkungan dunia kerja dan usaha yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografi, jenis usaha, lingkungan hidup serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang turbulens dengan bersikap proaktif. Artinya Manajemen SDM harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Dengan tuntutan seperti ini, merupakan keharusan bagi Manajemen SDM untuk merubah perannya yang berorientasi pada “result”. Dengan demikian Manajemen SDM harus berperan sebagai mitra bagi manajemen fungsional lainnya, artinya Manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM. Perubahan peran tersebut dari sistem kerja yang responsive menjadi proaktif, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis.³ Hal ini menjadi tanggung jawab Manajemen SDM karena sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk kesuksesan organisasi. Dan dalam kerangka perubahan organisasi inilah, maka dibutuhkan Manajemen SDM yang tepat agar organisasi dapat benar-benar tampil secara lebih profesional dalam mengemban tugasnya.

Perubahan paradigma tersebut akan bermanfaat bagi organisasi jika benar-benar dipraktekkan dalam organisasi itu, dan yang paling penting komitmen pimpinan merupakan hal yang mutlak, karena pimpinan memiliki tanggung jawab paling besar terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Sejalan dengan itu, bagi dunia lembaga keuangan syari’ah atau LKS (perbankan Syari’ah) khususnya koperasi berbasis syari’ah (KJKS) dan unit jasa keuangan syari’ah (UJKS), dukungan Manajemen SDM yang kuat dalam pengembangan dan usaha untuk meraih keunggulan kompetitif dan peningkatan mutu pelayanan mutlak diperlukan. Hal ini disebabkan sistem perbankan

² Lina Anatan dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, (Bandung : Alfabeta, 2007) 2

³ Eka Nuraini Rachmawati, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta : Ekonisia, 2004), 6

dan koperasi syariah sedang mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan⁴, sehingga merupakan media strategis untuk meningkatkan perkembangan dan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Karena itu tidak mengherankan kalau banyak negara memberikan prioritas pembangunan di sektor ekonomi (perbankan), dan kemudian menjadikan perbankan menjadi salah satu parameter daya saing dan kemajuan negara.

Kemajuan beberapa bangsa di dunia ini tidak terlepas dari kemajuan di bidang perbankan. Pernyataan tersebut juga diyakini oleh bangsa Indonesia. Namun realitas sistem perbankan di Indonesia belumlah menunjukkan kualitas dan keberhasilan yang diharapkan. Industri perbankan belum bisa menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan yang adil dan menyeluruh disebabkan SDM Perbankan yang belum optimal, baik dari sisi intelektualitas, moralitas, spritualitas, profesionalitas dan kemampuan daya saing atau kompetisi bangsa.

Demikian juga halnya dengan realitas perbankan syari'ah, sebagai subsistem dari perbankan nasional (konvensional) nasibnya tidak lebih baik dari perbankan nasional. Sebagai perbankan "kelas dua" kondisi perbankan syari'ah saat ini sangatlah tertinggal jauh dari tuntutan masyarakat modern ataupun kepentingan dunia global. Bahkan dampak globalisasi yang disertai membanjirnya budaya global yang beraneka warna dan ragamnya nyaris berseberangan dengan nilai-nilai Islam yang mewarisi dan bahkan dilestarikan dalam konsep maupun praktek perbankan syari'ah⁵.

Di samping itu, tampaknya kita pun tidak bisa terlalu optimis –bahkan bisa jadi pesimis. Para pengelola lembaga-lembaga keuangan syariah di tanah air sedang dihadapkan pada situasi yang sangat sulit. Umumnya lembaga-lembaga keuangan syariah memiliki skor pendukung (pemerintah dan publik) yang rendah dikarenakan oleh masih banyaknya lembaga-lembaga keuangan syariah yang belum dikelola secara profesional.⁶ Akibatnya, sebagian besar lembaga keuangan syariah di negeri ini masih

⁴ Lihat makalah Adiwarman A. Karim dan Sutedjo Prihatono. Prospek dan Tantangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah 2006. (Jakarta : Jurnal Eksis, 2006), 14-15

⁵ Bank Indonesia membuat prediksi bahwa pangsa pasar perbankan syariah terhadap total perbankan nasional mencapai 2,79 % tahun 2006, sedangkan prediksi yang disusun oleh KARIM Business Consulting (2005) hanya 2,96% (low) dan 3,70% (high). Lihat table KARIM Growth model-proyeksi perbankan syariah di Indonesia tahun 2005 s.d 2011 dalam makalah Adiwarman A. Karim dan Sutedjo Prihatono. Prospek dan Tantangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah 2006. (Jakarta : Jurnal Eksis, 2006), 14-15

⁶ Hasil penelitian dan kajian terhadap 28 bank islam di 14 negara memastikan bahwa pelaporan resiko di bank islam masih jauh ketinggalan dibanding praktek terbaik oleh bank konvensional terkemuka

sulit mensejajarkan posisinya dengan industri keuangan (perbankan) nasional. Selain persoalan di atas tadi, persoalan lain yang masih juga bisa dijumpai di lembaga keuangan syari'ah pada umumnya terkait erat dengan persoalan Manajemen SDM, adalah seperti proses rekrutmen yang hanya sekedar melakukan pergeseran-pergeseran kedudukan orang-orang pelaku ekonomi konvensional⁷ Bahkan –terutama di lembaga koperasi syari'ah, proses seleksi melalui metode wawancara pun, calon tenaga kerja atau karyawan merasakan bahwa mereka hanya sekedar mendapat tawaran untuk bekerja, para calon karyawan tidak merasa dirinya diwawancarai untuk mengisi sebuah lowongan pekerjaan –mereka hanya merasa diajak bicara biasa dan pada akhirnya diminta untuk bekerja – maka bagaimana cara lembaga tersebut mengetahui calon tenaga kerjanya telah memenuhi spesifikasi yang diperlukan?⁸ Kondisi ini diperburuk oleh sikap apologetik sebagian pengelola lembaga keuangan syari'ah. Banyak diantara mereka yang menilai ketertinggalan lembaga-lembaga keuangan syari'ah sebagai sesuatu yang wajar dan tidak perlu terlalu dikhawatirkan, karena alasan. “Kurang dana atau modal”, kurang fasilitas”, dan “kurang dibantu” adalah gosip sehari-hari para pengelola lembaga-lembaga keuangan syari'ah manakala menerima kritikan. Sangat sedikit dari mereka yang dapat mengatakan bahwa penyebab utama dari semua bentuk ketertinggalan tersebut adalah kinerja dan mutu manajemen yang rendah.

Bukankah dengan manajemen yang baik dana bisa dicari, fasilitas bisa diperoleh dan bantuan bisa didapat? Sebagai agen of change perubahan sosial, sesungguhnya sistem keuangan syariah dalam atmosfer modernisasi dan globalisasi dewasa ini dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis proaktif. Kehadiran lembaga keuangan syari'ah sebagai salah satu representasi dari manifestasi konfrehensifitas Islam diharapkan mampu membawa perubahan dan kontribusi yang berarti bagi perbaikan posisi umat Islam, baik pada dataran sumber daya umat secara intelektual,

seperti United Bank of Switzerland (UBS) yang telah terbukti memiliki keterbukaan yang terbaik dalam pelaporan resiko. Lihat makalah Noraini Mohd Arifin, Simon Archer and Rifaat Ahmed Abdel Karim. Risk Reporting of Islamic Banks: Evidence from Empirical Research, (Jakarta : Jurnal Eksis, 2005), 27

⁷ Banyak pendiri dan pelaku ekonomi syari'ah berasal dari pelaku ekonomi konvensional sehingga mereka memiliki keterbatasan pengetahuan tentang hakekat ekonomi syari'ah, dan pada akhirnya lembaga-lembaga perbankan syari'ah lebih banyak merupakan bentuk adopsi dari sistem ekonomi konvensional

⁸ Spesifikasi tenaga karyawan pada lembaga keuangan syari'ah (perbankan) adalah penguasaan konsep ekonomi syari'ah (fiqh muamalah) tentang berbagai produk perbankan syari'ah (mudhorobah, murabahah dan lain-lain), baik yang menyangkut aspek substansial filosofis maupun aspek manajemen teknis. Lihat berbagai fatwa DSN tentang produk-produk ekonomi syari'ah.

moral, spiritual maupun pada dataran yang bersifat praktis dalam bentuk solusi-solusi bagi problematika umat.⁹

Bagi lembaga keuangan syari'ah yang dikelola dengan manajemen yang profesional akan tumbuh sehat dan kuat, sehingga dapat terus berimprovisasi, mengembangkan program-program (produk syari'ah) yang credible dan marketable. Pada gilirannya akan menjadi program-program unggulan (dibutuhkan) masyarakat. Sebaliknya, lembaga keuangan syari'ah yang tidak dikelola dengan profesional berangsur-angsur akan ditinggalkan masyarakat. Dalam waktu yang tidak terlalu lama, lembaga-lembaga seperti ini akan sekarat, berhenti lalu mati (bangkrut).

Untuk mengatasi berbagai persoalan di atas, selain persoalan tentang peranan dan aktivitas manajemen, tampaknya lembaga keuangan syari'ah – khususnya koperasi jasa keuangan syari'ah (KJKS) dan unit jasa keuangan syariah (UJKS)- tidak cukup hanya dengan melakukan berbagai langkah dan aktivitas manajerial semata, tapi lebih dari itu aktivitas manajerial pun dituntut harus bisa mewujudkan tujuan yang berorientasi pada peningkatan kredibilitas lembaga, seperti salah satunya adalah bagaimana manajemen KJKS dan UJKS berupaya untuk meningkatkan kepuasan para pelanggannya¹⁰. Hal ini penting, mengingat tidak sedikit lembaga-lembaga keuangan syari'ah, termasuk KJKS dan UJKS yang hanya memikirkan bagaimana memproduksi output produk syari'ah yang baik, tapi kurang memperhatikan tentang bagaimana memberikan kepuasan kerja kepada para personel – pelanggan internal- yang menjadi “motor penggerak” ekonomi syari'ah di masyarakat dan juga bagaimana memberikan kepuasan layanan kepada para nasabah (konsumen).¹¹

Sesungguhnya apa yang dinyatakan di atas adalah bahwa pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan, memberikan layanan yang baik dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai atau kurang disukai. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan pelayanan personel terhadap personel lain

⁹ Sofyan S. Harahap. Kritik Terhadap Pendekatan Kajian Ekonomi Islam, (Jakarta : Jurnal Eksis 2006), 1-10

¹⁰ Lihat Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil No:35.2/PER/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Standar Operasional Manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah dan Unit Jasa Keuangan Syari'ah. (Bandung : Dinas KUKM Propinsi Jabar 2009), 1-12

¹¹ Para pelaku KJKS dan UJKS umumnya melakukan promosi (pangsa pasar) produk syari'ah kepada komunitas atau kelompok terdekat (memiliki hubungan emosional) seperti tokoh atau organisasi berbasis islam

dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan kerja dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, pelayanan dan aturan-aturan.

Dari keseluruhan gambaran di atas tentang kondisi lembaga keuangan syari'ah (perbankan syari'ah) saat ini adalah menjadi realitas obyektif yang terjadi hampir di seluruh di Indonesia, baik lembaga syari'ah yang mandiri maupun lembaga konvensional yang membuka unit syari'ah, secara umum mereka pun masih dihadapkan pada problem-problem yang cukup kompleks khususnya berkaitan dengan kemandirian lembaga untuk mengembangkan visi kelembagaan (ekonomi syari'ah). Sehingga daya saing lembaga keuangan syari'ah pun belum cukup mampu berbicara banyak dalam konteks peningkatan mutu pelayanan serta ketatnya persaingan dunia usaha.

Dari masalah inilah penulis, kemudian berupaya menemukan solusi bagi upaya merekonstruksi kembali kelemahan-kelemahan manajerial di lembaga keuangan syari'ah yang pada umumnya selama ini masih terjadi, khususnya tentang implementasi dan efektivitas implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di lembaga keuangan syari'ah dan faktor-faktor lain yang sekiranya dapat mendukung serta menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam upayanya meningkatkan mutu pelayanan, dengan harapan lembaga keuangan syari'ah sebagai lembaga ekonomi Islam nantinya dapat menjadi center of excellent yang dikelola secara profesional.

Kajian berikut mencoba mengkaji salah satu lembaga keuangan syari'ah, yakni Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah (KJKS atau BMT) dan Unit Jasa Keuangan Syari'ah (UJKS). Selain itu, ada beberapa hal lain yang menjadi alasan penulis sehingga mendorong melakukan pengkajian ini, antara lain, pertama, bahwa pengembangan ekonomi Islam bukanlah pekerjaan sederhana karena memerlukan perencanaan secara terpadu dan menyeluruh serta juga perlu didukung suatu riset dan evaluasi sebagai empirical inquiry yang dapat dijadikan landasan pengembangan secara bijak.¹²

Alasan kedua adalah, KJKS dan UJKS, seperti lembaga keuangan syari'ah pada umumnya, menghadapi tantangan yang semakin berat seiring dengan perubahan masyarakat dan peran SDM dalam kehidupan kerja yang syarat dengan probelematika. Agar dapat berperan serta dan terlibat aktif dalam perubahan tersebut juga tanpa harus

¹² Lihat makalah Adiwarmanto A. Karim dan Sutedjo Prihatono. Prospek dan Tantangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syari'ah 2006. (Jakarta : Jurnal Eksis, 2006), 14-15

menanggalkan amanah untuk terus memberikan penyadaran agama Islam dalam masyarakat yang senantiasa dinamis, maka KJKS dan UJKS juga harus mampu menyelenggarakan praktek ekonomi islam yang profesional. Dalam upayanya menghasilkan dan meningkatkan penyelenggaraan ekonomi islam yang profesional itulah maka dituntut pengelolaan yang profesional pula, termasuk bagaimana mengelola sumber daya manusia KJKS dan UJKS agar dapat meningkatkan terus kinerja dan profesionalismenya.

Dari gambaran tersebut penulis merasa perlu untuk menemukan dan mengkaji lebih mendalam terkait dengan implementasi dan efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia di KJKS dan UJKS dalam meningkatkan profesionalisme pelayanan yang diterapkan. Berdasarkan pemikiran tersebut, masalah pokok yang hendak dijawab dalam kajian ini adalah bagaimana efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan pelayanan di KJKS dan UJKS. Untuk memudahkan kajian dan alur fikirnya, maka rumusan masalah yang dibahas dalam kajian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :1). Bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di KJKS dan UJKS 2). Bagaimana efektivitas implementasi manajemen sumber daya manusia di KJKS dan UJKS dalam peningkatan mutu pelayanan. 3). Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat manajemen sumber daya manusia di KJKS dan UJKS dalam upaya peningkatan mutu pelayanan?

B. Kerangka Teori Tentang MSDM, Efektifitas, Mutu Pelayanan, KJKS dan UJKS

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal dan teknologi, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya, di samping manusia dapat menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing yang langgeng.

Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting. Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM), di samping manajemen pemasaran, produksi, keuangan, dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dan memiliki banyak

tantangan, sebab manusia memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Manusia mempunyai perasaan dan pikiran, tidak seperti mesin atau sumber daya lain yang dapat diatur sesuka hati pengaturnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Marihot Tua Efendi H., manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan dengan berbagai macam kegiatan yang pada garis besarnya adalah persiapan dan pengadaan, yang meliputi kegiatan analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, penilaian, pengembangan, pengkompensasian, pemeliharaan kepuasan dan motivasi kerja serta meningkatkan hubungan yang sinergis antara manajemen dan pekerja. ¹³

Kemudian, Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, memberikan pengertian tentang manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.¹⁴ Sedangkan menurut pendapat Soekidjo Notoatmodjo, manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.¹⁵ Berbeda dengan Gary Dessler yang mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dan pekerjaan masing-masing karyawan)
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon pekerja
- c. Menyeleksi para calon pekerja
- d. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru
- e. Menata-olah upah upah dan gaji (cara mengkompensasi karyawan)
- f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan

¹³ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Grasindo, 2005),Cet.Ke-3, 23

¹⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara,2002), 10

¹⁵ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : RinekaCipta, 1998), 108

- g. Menilai kinerja
- h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)
- i. Pelatihan dan mengembangkan
- j. Membangun komitmen karyawan
- k. Dan apa yang hendaknya diketahui seorang manajer
- l. Peluang yang adil dan tindakan afirmatif
- m. Kesehatan dan keselamatan karyawan
- n. Keluhan dan hubungan relasi karyawan.¹⁶

Dari beberapa pendapat di atas, penulis mencoba menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Rekrutmen sumber daya manusia
- c. Seleksi sumber daya manusia
- d. Orientasi dan penempatan
- e. Pelatihan dan pengembangan
- f. Penilaian kinerja
- g. Pengelolaan dan perencanaan karier
- h. Kompensasi

Selanjutnya, rumusan tentang pengertian efektivitas belum ada yang final, ini disebabkan banyaknya perbedaan pandangan yang disesuaikan dengan cara pandang dan dari sudut mana para ahli melihat maksud pemakaian kata tersebut. Efektivitas selama ini dipahami oleh sebagian ahli adalah sejauhmana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan operasional¹⁷. Kata efektif biasanya digunakan dalam kaitannya dengan manajemen dan organisasi, misalnya keefektifan pengelolaan, keefektifan organisasi dan kepemimpinan serta keefektifan program. Dan secara umum keefektifan dihubungkan dengan sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dengan hasil ideal. Sehingga dapat dikatakan, bahwa efektivitas adalah derajat atau tingkat pencapaian tujuan, apakah pelaksanaan suatu organisasi telah efektif, berhasil mencapai sasaran atau tujuan, atau

¹⁶ Gary Dessler, *Human Resources Management*, terj. Benyamin Molan, (Jakarta :Prenhallindo, 1997), 2

¹⁷ K.N. Wexley and G.P. Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, (New York : Harper Collins Publishers Inc., 1991), 120

dengan kata lain, apakah suatu organisasi itu produktif dengan “mengerjakan sesuatu yang benar”.

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, efektif berarti ada efeknya (manfaatnya, pengaruhnya, kesannya) manjur atau mujarab, dapat membawa hasil, sehingga dengan demikian efektivitas adalah keefektifan yang berdaya guna, adanya kesesuaian program yang ditentukan sebelumnya dalam suatu proses kegiatan institusional antara aktivitas kegiatan dan tujuan yang akan dicapai dan dilakukan oleh orang yang melaksanakan tugas sesuai dengan sasaran yang dituju¹⁸.

Sementara mengenai Mutu pelayanan, merupakan topik yang hangat di dunia bisnis dan akademik. Namun demikian, istilah tersebut memerlukan tanggapan secara hati-hati dan perlu mendapat penafsiran secara cermat. Faktor utama yang menentukan kinerja suatu organisasi/lembaga adalah mutu barang dan jasa yang dihasilkan. Produk dan jasa yang bermutu adalah produk dan jasa yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen/pelanggannya. Oleh karena itu, organisasi/lembaga perlu mengenal pelanggan/konsumen dan mengetahui kebutuhan pelanggan/konsumen tersebut.

Ada banyak sekali pengertian mutu (quality), yang sebenarnya pengertian tersebut masih mengalami kontradiksi. Disatu sisi bisa diartikan sebagai sebuah konsep yang absolut dan disisi lain juga bisa diartikan sebagai sebuah konsep yang relatif. Dalam konsep absolut, sesuatu disebut bermutu bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, sesuatu tersebut sudah tidak ada lagi yang melebihinya. Dalam konsep ini mutu mirip dengan suatu kebaikan, kecantikan, kepercayaan yang ideal tanpa ada kompromi. Mutu dalam makna absolut adalah yang terbaik, tercantik, terpercaya¹⁹.

Sedangkan dalam konsep relatif, mutu bukan merupakan atribut dari produk atau jasa. Sesuatu dianggap bermutu jika barang atau jasa memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Oleh karena itu, mutu bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan sebagai alat ukur atas produk akhir dari standar yang ditentukan. Mutu barang atau jasa dalam konsep relatif ini tidak harus mahal, eksklusif atau spesial karena barang bermutu bisa biasa-biasa saja, bersifat umum, dikenal banyak orang tetapi bisa berkonotasi cantik atau indah walaupun tidak penting sekali. Dalam konsep relatif produk atau jasa yang

¹⁸ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta : Balai Pustaka, 1988), 219

¹⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (London : Kogan Page Limited, 1993), 22-23

bermutu adalah sesuai dengan tujuannya (fit for the purpose). Definisi mutu dalam konsep relatif memiliki dua aspek, yaitu dilihat dari sudut pandang produsen/penyelenggara maka mutu adalah mengukur berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan, dan dari sudut pandang konsumen/pelanggan maka mutu untuk memenuhi tuntutan konsumen/pelanggan²⁰.

Pada hakikatnya beberapa pengertian mutu tersebut adalah sama dan memiliki elemen-elemen sebagai berikut : pertama, meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kedua, mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Ketiga, merupakan kondisi yang selalu berubah²¹. Berdasarkan elemen-elemen tersebut maka mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan²².

Dari beberapa pengertian mutu di atas, dapat penulis simpulkan bahwa secara garis besar, mutu adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud disini bukan pelanggan atau konsumen yang hanya datang sekali untuk mencoba dan tidak pernah kembali lagi, melainkan mereka yang datang berulang-ulang untuk membeli dan membeli. Meskipun demikian, pelanggan yang baru pertama kali datang juga harus dilayani sebaik-baiknya, karena kepuasan yang pertama inilah yang akan membuat pelanggan datang dan datang lagi.

Secara umum dapat dikatakan bahwa mutu produk atau jasa itu akan dapat diwujudkan bila orientasi seluruh kegiatan organisasi tersebut berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Apabila diutarakan secara rinci, mutu memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen atau penyelenggara dan perspektif konsumen atau pelanggan, bila kedua hal tersebut disatukan maka akan dapat tercapai kesesuaian antara kedua sisi tersebut yang dikenal sebagai kesesuaian untuk digunakan oleh pelanggan. Dan apabila diperhatikan kembali, kedua perspektif tersebut akan bertemu pada satu kata "fitness for customer use". Kesesuaian untuk digunakan tersebut

²⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (London : Kogan Page Limited, 1993), 23

²¹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta : Andi, 2001), 3

²² D.L. Goetsch and Davis S, *Implementing to Total Quality*, (New Jersey : Prentice HallInternational, Inc., 1995), 8

merupakan kesesuaian antara konsumen/pelanggan dengan produsen/penyelenggara, sehingga dapat membuat suatu standar yang disepakati bersama dan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan kedua belah pihak²³.

Selanjutnya, ukuran mutu yang menjadi fokus dalam pembahasan ini pun adalah adanya kepuasan melalui perkembangan kemampuan dari segi fisik dan psikis para pelanggan tersebut. Berkembang secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial dan kesejahteraan hidup lebih layak, sedangkan perkembangan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreativitasnya. Di samping itu, pelanggan-pelanggan tersebut merasa puas dalam suasana kerja atau budaya kerja.

Koperasi jasa keuangan syari'ah (KJKS) adalah koperasi yang kegiatan usahanya bergerak dibidang pembiayaan, investasi dan simpanan sesuai pola bagi hasil (syari'ah)²⁴. Sementara Unit jasa keuangan syari'ah (UJKS) adalah koperasi yang kegiatannya bergerak di bidang pembiayaan, investasi dan simpanan sesuai dengan pola bagi hasil sebagai bagian dari kegiatan usaha koperasi yang bersangkutan. Adapun yang menjadi produk usaha dari KJKS dan UJKS, umumnya adalah sebagai berikut :

1. Simpanan Wadiah Yad Adh-Dhamamah yaitu simpanan anggota pada koperasi dengan akad wadiah (titipan), namun dengan seijin penyimpan dapat digunakan oleh KJKS dan UJKS untuk kegiatan operasional koperasi dengan ketentuan penyimpan tidak mendapat bagi hasil atas penyimpanan dananya, tetapi bisa dikompensasi dengan imbalan yang besarnya ditentukan sesuai kebijakan dan kemampuan koperasi.
2. Investasi Mudharabah Al-Mutlaqah, yaitu tabungan anggota pada koperasi dengan akad Mudharabah Al-Mutlaqah yang diperlakukan sebagai investasi anggota untuk dimanfaatkan secara produktif dalam bentuk pembiayaan kepada anggota koperasi, calon anggota, koperasi lain dan atau anggotanya secara profesional dengan ketentuan penyimpan mendapatkan bagi hasil atas penyimpanan dananya sesuai nisbah (proporsi bagi hasil) yang disepakati pada saat pembukaan rekening.

²³ Dorothea Wahyu Ariani, Manajemen Kualitas; Pendekatan Sisi Kualitatif, (Jakarta :Ghalia Indonesia, 2003), 12-14

²⁴ Lihat Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil No:35.2/PER/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Standar Operasional Manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah dan Unit Jasa Keuangan Syari'ah.

3. Investasi Mudharabah berjangka, yaitu tabungan anggota pada koperasi dengan akad Mudharabah Al-Mutlaqah yang penyetorannya dilakukan sekali dan penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu menurut perjanjian antara penyimpan dengan koperasi yang bersangkutan.
4. Pembiayaan Mudharabah, yaitu akad kerja sama permodalan usaha dimana koperasi sebagai pemilik modal (sahibul maal) menyetorkan modalnya kepada anggota, calon anggota, koperasi lain dan atau anggotanya sebagai pengusaha (mudharib) untuk melakukan kegiatan usaha sesuai akad dengan ketentuan pembagian keuntungan dibagi bersama sesuai kesepakatan (nisbah) dan apabila rugi ditanggung pemilik modal sepanjang bukan merupakan kelalaian penerima pembiayaan.
5. Pembiayaan Musyarakah, yaitu akad kerja sama permodalan usaha antara koperasi dengan satu atau beberapa pihak sebagai pemilik modal pada usaha tertentu untuk menggabungkan modal dan melakukan usaha bersama dalam suatu kemitraan, dengan nisbah pembagian hasil sesuai kesepakatan para pihak, sedang kerugian ditanggung secara proporsional sesuai dengan kontribusi modal.
6. Piutang Murabahah, yaitu tagihan atas transaksi penjualan barang dengan menyatakan harga perolehan dan keuntungan yang disepakati pihak penjual (koperasi) dan pembeli (anggota, calon anggota, koperasi lain dan atau anggotanya), dan atas transaksi jual beli tersebut, yang mewajibkan anggota untuk melunasi kewajibannya sesuai jangka waktu tertentu disertai dengan pembayaran imbalan berupa margin keuntungan yang disepakati dimuka sesuai akad.
7. Piutang salam, yaitu tagihan anggota terhadap koperasi atas transaksi jual beli barang dengan cara pemesanan antara penjual dan pembeli dengan pembayaran di muka dan pengiriman barang oleh penjual dilakukan kemudian, dengan ketentuan bahwa spesifikasi barang disepakati pada akad transaksi salam.
8. Piutang Istishna, yaitu tagihan atas akad transaksi jual beli barang dalam bentuk pemesanan pembuatan barang dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antara pemesan (pembeli) dan penjual yang cara pembayarannya

dapat dilakukan di muka, diangsur, atau ditangguhkan sampai jangka waktu tertentu.

9. Piutang Ijarah, yaitu tagihan akad sewa menyewa antara muajir (lessor/penyewa) dengan musta'jir (lessee/ yang menyewakan) atas ma'jur (objek sewa) untuk mendapatkan imbalan atas barang yang disewakan.
10. Ijarah Muntahiya Bittamlik, yaitu perjanjian sewa beli suatu barang antara lessor dengan lessee yang diakhiri dengan perpindahan hak milik objek sewa dari lessee kepada lessor.
11. Qardh, yaitu kegiatan transaksi dengan akad pinjaman dana non komersial dimana si peminjam mempunyai kewajiban membayar pokok dana yang dipinjam tanpa imbalan atau bagi hasil dalam waktu tertentu sesuai kesepakatan.²⁵
12. Dan lain-lain produk yang berbasis syari'ah

C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia di KJKS dan UJKS

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi dan lembaga, dengan tujuan untuk memberikan kepada organisasi dan lembaga tersebut suatu tujuan kerja yang efektif serta mampu meningkatkan mutu lembaga. Koperasi jasa keuangan syari'ah (KJKS) sebagai salah satu lembaga keuangan syari'ah mempunyai misi penting yaitu menghimpun dan mempersiapkan ummat Islam untuk ikut berperan bagi pembangunan (Peningkatan kesejahteraan) ummat dan bangsa di masa depan. Pentingnya misi lembaga KJKS ini disebabkan karena hampir mayoritas umat islam yang akan menjadi anggota di lembaga ini adalah kelompok yang lemah²⁶.

Tantangan yang dihadapi oleh lembaga keuangan syari'ah dalam menjalankan misinya tidaklah kecil. Salah satunya adalah kenyataan bahwa, dewasa ini, kualitas layanan usaha yang diberikan oleh lembaga keuangan syari'ah masih dinilai orang lebih rendah daripada layanan usaha yang diberikan oleh lembaga keuangan konvensional. Penyebabnya bermacam-macam; ada yang disebabkan oleh manajemen pelayanan yang

²⁵ Lihat Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil No:35.2/PER/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Standar Operasional Manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah dan Unit Jasa Keuangan Syari'ah.

²⁶ Sofyan S. Harahap. *Kritik Terhadap Pendekatan Kajian Ekonomi Islam*, (Jakarta : Jurnal Eksis 2006), 1-10

kurang bagus, ada yang disebabkan oleh kualitas tenaga kerjanya yang kurang baik, ada yang disebabkan oleh kekurangan dana atau modal, dan ada pula yang karena ketiganya. Dengan demikian, lembaga keuangan syari'ah yang maju adalah lembaga yang tidak mengabaikan visi dan misi yang diembannya dan juga berhasil menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern, seperti efektivitas, transparansi, demokratis dan sangat menghargai waktu.

Seiring proses waktu yang berjalan, peran manajemen sumber daya manusia telah mengalami perubahan sejalan dengan munculnya berbagai perkembangan. Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama di bidang transportasi dan komunikasi yang telah memperkecil jarak antar bangsa. Persaingan menjadi semakin terbuka dan lingkungan usaha semakin kompleks. Peran sumber daya manusia yang lebih besar dari sebelumnya sangat diperlukan. Semula sumber daya manusia dipandang sebagai biaya, namun saat ini sumber daya manusia merupakan investasi yang harus ada dan syarat mutlak berlangsungnya operasi organisasi²⁷. Ditambah lagi, dengan semakin derasnya arus tantangan kerja domestic dan global, maka peran sumber daya manusia yang bermutu menjadi sangat strategis. Organisasi yang mengabaikan unsur mutu sumber daya manusia akan semakin terpinggirkan. Tidak mungkin produk organisasi yang bermutu (berdaya saing kuat) akan terjadi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang bermutu.

Paradigma organisasi yang memperkerjakan sumber daya manusia apa adanya atau cukup sumber daya manusia yang disiplin dan kerja keras saja harus diubah menjadi paradigma baru, yaitu memperkerjakan sumber daya manusia yang disiplin, kerja keras dan cerdas, integritas, serta memiliki hasrat atau ambisi tinggi dalam berkarier²⁸. Dengan demikian, semakin besarnya peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi merupakan akibat yang tidak dapat dihindarkan dari berbagai perubahan yang terjadi.

Bagi lembaga keuangan syari'ah adalah niscaya bahwa kehadiran dan dukungan manajemen sumber daya manusia yang kuat itu sesungguhnya sangat diharapkan. Bahkan, hal itu kini terasa sebagai kebutuhan yang sangat mendesak, terutama dalam

²⁷ Lina Anatan dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, (Bandung : Alfabeta, 2007), 14

²⁸ Sjafrli Mangkuprawira dan Aida V. Hubeis, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2007), 6

memperbaiki citra lembaga keuangan syari'ah sebagai lembaga keuangan "kelas dua" dan juga untuk meraih keunggulan-keunggulan kompetitif. Selain itu, manajemen sumber daya manusia di KJKS dan UJKS juga harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif, seperti meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan, meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi kerja, memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai, menciptakan kepastian kerja, supervisi yang kompeten, menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang, adanya umpan balik (feed back) dan lingkungan sosial yang positif serta keadilan.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral, karena perilaku, mutu dan kinerja di dalam KJKS dan UJKS tidak dapat lebih baik dari mutu sumber daya manusia yang dipekerjakannya. Dengan demikian berarti juga manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pelayanan KJKS dan UJKS hanya akan berfungsi secara efektif dan efisien, apabila pimpinan dan manajemen KJKS dan UJKS terus menerus berorientasi pada usaha memperbaiki perilaku organisasi untuk meningkatkan mutu dan kinerja manajemen dan pegawai di lingkungannya.

D. Efektifitas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di KJKS dan UJKS

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi KJKS dan UJKS adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia keuangan syari'ah, sehingga dengan demikian organisasi KJKS dan UJKS harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia. Dan manajemen sumber daya manusia yang terdapat di KJKS dan UJKS merupakan program dan aktivitas yang terdiri atas fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Perencanaan SDM

Perencanaan merupakan tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka dan ruang waktu tertentu. Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan/pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling

baik dan ekonomis. Juga dapat dikatakan bahwa perencanaan itu adalah suatu antisipasi dari suatu yang akan terjadi, karena itu harus merupakan proses yang sebaik-baiknya²⁹.

Di samping itu, perencanaan itu juga merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan di KJKS dan UJKS, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia di KJKS. Hal ini dapat dipahami sebab secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaiannya dan penentuan tindakan yang akan diambil. Dan dalam konteks manajemen sumber daya manusia bagi KJKS dan UJKS, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga yang ada di KJKS dan UJKS.

Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan KJKS dan UJKS untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan baik. Dan setiap kali kegiatan akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana lembaga. Untuk itu, sesuai dengan fungsinya untuk membantu organisasi KJKS dan UJKS dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, maka proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia KJKS dan UJKS di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut³⁰ :

a. Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia

Ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi organisasi, yang dapat berubah pada masa yang akan datang, yang bisa mengakibatkan pula perubahan kebutuhan sumber daya manusia, yaitu :

1. Perubahan-perubahan dalam lingkungan eksternal, biasanya berada di luar kendali organisasi KJKS yang senantiasa mengalami perubahan-perubahan³¹ seperti persaingan yang semakin ketat akibat semakin banyaknya atau lembaga keuangan konvensional sebagai kompetitor.

²⁹ Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta :Penerbit Bhratara, 1996),. 74-75

³⁰ Michael Harris, *Human Resource Management: A Practiccal Approach*, (New York :Harcourt Brace, 1997), 163

³¹ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen.....*, 76

2. Perubahan-perubahan keputusan internal organisasi, biasanya terjadi ketika ada perubahan-perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi, secara langsung atau tidak langsung itu dapat mempengaruhi keputusan-keputusan internal organisasi yang meliputi strategi, budget, rancangan organisasi dan rancangan pekerjaan.
3. Perubahan-perubahan tenaga kerja organisasi sebagai sesuatu yang alami dan yang akan terjadi, seperti kebutuhan tenaga kerja baru sebagai akibat adanya pegawai yang pensiun, mengundurkan diri, pemutusan hubungan kerja, mutasi, meninggal dunia dan lain-lain.

b. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia

Peramalan kebutuhan tenaga kerja sebagaimana inti dari proses perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan, meskipun merupakan sesuatu yang sulit. Untuk ini sejumlah teknik peramalan dikemukakan oleh para ahli dalam bentuk-bentuk :

1. Nominal Delphi Technique (NDT), yaitu menghadirkan lima sampai sepuluh ahli, kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban. Hasil dari masing-masing didiskusikan secara bersama-sama hingga menghasilkan beberapa faktor yang diranking atau diurutkan dari yang paling penting.
2. Delphi Technique, yaitu bila para ahli tidak dapat berdiskusi secara bersama-sama. Perencanaan sumber daya manusia meminta pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
3. Perkiraan pimpinan, yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh pimpinan KJKS, kemudian diberikan ke bagian atau divisi sumber daya manusia untuk ditanggapi, atau sebaliknya, kepala divisi sumber daya manusia diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke pimpinan KJKS dan UJKS untuk disimpulkan dan direvisi.

c. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang

Setelah menganalisa berbagai faktor yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya organisasi KJKS dan UJKS harus menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada masa depan, yang meliputi

jumlah dan kemampuan yang dimiliki, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

d. Analisis ketersediaan (supply) sumber daya manusia

Langkah selanjutnya dalam perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis ketersediaan tenaga kerja, yang dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah pegawai yang ada di dalam organisasi KJKS dan UJKS yang dapat dipromosikan, ditransfer untuk mengisi jabatan yang kosong, atau profil dari pegawai pada saat ini yang mencerminkan kemampuan KJKS dan UJKS. Sumber eksternal adalah supply dari luar yang dapat direkrut. Analisis ini diperlukan untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan yang berkaitan dengan rencana kegiatan selanjutnya, yaitu apakah perlu dilakukan rekrutmen. Bila sumber internal memadai tentunya tidak perlu dilakukan rekrutmen, tetapi bila sumber internal tidak tersedia, mungkin perlu dilakukan rekrutmen dengan asumsi sumber eksternal cukup.

e. Penentuan dan implementasi program.

Berdasarkan kebutuhan (demand) dan ketersediaan (supply) tersebut beberapa kemungkinan dapat terjadi seperti :

1. Tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai (supply sama dengan demand).
2. Terjadi kelebihan supply tenaga kerja (supply lebih besar dari pada demand).
3. Terjadi kekurangan supply tenaga kerja (supply lebih kecil dari pada demand).

Selanjutnya, berdasarkan situasi di atas, akan dilakukan berbagai program seperti penarikan pegawai baru bilamana terdapat kekurangan pegawai, pelatihan untuk pegawai yang ada agar siap mengisi kekurangan yang ada, dan lain-lain sehingga tidak perlu melakukan penarikan pegawai baru. Kemudian, bila terjadi kelebihan pegawai, mungkin tidak akan melakukan perekrutan, mungkin akan melakukan pengurangan jam kerja dan lain-lain. Dan bila ada kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, KJKS mungkin tidak akan melakukan tindakan apa-apa, meskipun hal ini mungkin jarang terjadi.

2. Rekrutmen SDM

Rekrutmen diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau

merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didaparkannya sejumlah calon³². Atau, dapat juga dikatakan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Rekrutmen menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab sebagai awal dari kegiatan yang dilakukan organisasi KJKS untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong, hal ini menjadi sangat penting, khususnya ketika supply sumber daya manusia terbatas, di mana hanya sedikit jumlah pegawai yang tersedia sedangkan banyak lembaga-lembaga pendidikan seperti sekolah atau KJKS lain yang membutuhkan tenaga kerja tersebut, sehingga lembaga-lembaga tersebut dengan sendirinya bersaing untuk menarik calon pegawai yang terbaik dari calon yang ada (persaingan).

Berdasarkan pengertian di atas, terdapat langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja untuk KJKS, langkah-langkah tersebut antara lain sebagai berikut :

a. Penentuan jabatan yang kosong

Rekrutmen dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong atau dimulai dengan analisis mengenai apakah ada jabatan yang kosong yang harus diisi oleh pegawai baru. Kekosongan bisa terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, mutasi, meninggal dunia, dan akibat adanya pengembangan yang dilakukan KJKS , yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.

b. Penentuan persyaratan jabatan

Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal itu akan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan di mana mereka berada.

c. Penentuan sumber dan metode rekrutmen

³² William B. Werther, Jr & Keith Davis, Human Resource....., 195

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai dengan kriteria persyaratan jabatan yang dibutuhkan KJKS. Efisien berarti dengan pengorbanan baik waktu maupun biaya yang paling murah.

Untuk sumber rekrutmen calon tenaga kerja, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di KJKS, dan yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di KJKS, yang akan ditarik untuk menjadi calon. Kemudian, untuk metode rekrutmen ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal dan eksternal. Dan untuk metode sumber internal meliputi :

1. Metode tertutup, yaitu calon internal diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosikan.
2. Metode terbuka, melalui job posting, yaitu organisasi KJKS mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal.

Sedangkan untuk metode rekrutmen sumber eksternal ada beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya adalah :

1. Walk-in dan write-in. Walk-in adalah di mana pelamar atau pencari kerja dimungkinkan atau diperbolehkan mendatangi KJKS untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan write-in dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.
2. Employee Referral (rekomendasi pegawai), yaitu pendekatan yang dilakukan untuk menarik calon pegawai melalui referensi atau rekomendasi dari pegawai KJKS yang sudah ada, dengan harapan para pekerja sangat mengenal orang-orang yang memiliki profesi dan potensi untuk melakukan pekerjaan yang sama.

3. Advertising (iklan), pendekatan ini dilakukan melalui pengiklanan di media massa, baik media massa tertulis seperti surat kabar dan majalah yang dapat dibaca oleh publik maupun media elektronik seperti radio atau televisi, dengan menginformasikan jabatan, persyaratan dan keuntungan-keuntungannya.
4. Open house, yaitu mengundang calon-calon potensial untuk mendengarkan informasi mengenai KJKS dengan berbagai cara seperti pameran, memutar film mengenai fasilitas dan aktivitas KJKS, dengan harapan dapat menarik calon-calon pegawai yang punya potensi menjadi pegawai.

3. Seleksi SDM

Seperti namanya, seleksi, maka fungsi tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin sehingga organisasi dapat menerima orang yang tepat.³³ Proses ini, seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting bagi KJKS sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin bahwa seluruh calon yang direkrut sesuai dengan harapan organisasi KJKS. Di samping itu, seleksi juga tidak hanya berarti memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi KJKS, tetapi juga dari sudut pegawai yang memilih organisasi KJKS yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki, tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi KJKS, dalam pengertian keyakinannya bahwa KJKS yang dimasuki akan dapat mewujudkan harapan-harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di KJKS tersebut.

Dalam praktek seleksi terdapat sejumlah alat dan metode seleksi yang digunakan, berikut ini adalah alat dan metode seleksi yang biasa digunakan oleh organisasi KJKS :

a. Penerimaan pendahuluan (preliminary reception)

Penerimaan pendahuluan adalah di mana calon diminta mendatangi KJKS. Tahap ini berfungsi bagi masing-masing pihak, yaitu pelamar dan KJKS, untuk saling melengkapi informasi mengenai masing-masing yang dilakukan melalui wawancara. Pelamar dapat mengetahui lebih jauh apakah KJKS yang dia lamar merupakan pilihannya, dan KJKS dapat melengkapi informasi mengenai si pelamar. Fungsi lainnya bagi KJKS adalah sebagai proses penyaringan calon-calon yang tidak sesuai dengan

³³ Ati Cahayani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta :Indeks, 2005), 63

harapan KJKS. Bagi pelamar, dengan diperolehnya informasi tambahan mengenai KJKS, dapat melihat prospek kerjanya dan menentukan apakah KJKS tersebut merupakan pilihannya.

b. Ujian penerimaan (employment test)

Tes atau ujian merupakan salah satu teknik yang luas digunakan dalam proses pelaksanaan seleksi. Tes ini dapat berupa tes tertulis atau tes praktek/simulasi. Tes tertulis adalah tes yang menggunakan kertas dan alat tulis, dan tes praktek adalah tes yang dilakukan dengan cara calon diminta mendemonstrasikan tindakan atau perilaku tertentu sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan, misalnya micro teaching untuk calon guru KJKS dan tes mengetik untuk calon pegawai administrasinya.

Kedua jenis tes ini ditujukan untuk mengetahui kemampuan calon dalam pelaksanaan pekerjaannya, kalau calon tersebut diterima menjadi pegawai. Jenis mana yang paling baik tentunya sangat tergantung pada jenis kemampuan yang ingin diketahui, kepraktisannya, biaya dan kecepatannya. Selain itu, tes dalam bentuk tertulis atau praktek harus job related, yaitu harus sesuai dengan persyaratan kerja. Oleh karena itu harus dilakukan secara hati-hati dan menggunakan alat yang tepat. Tes yang job related, harus mencakup praktek, skor tes harus didasarkan pada perilaku yang dapat diobservasi, mewakili aspek-aspek pekerjaan, dapat menilai aktivitas di mana seseorang tidak menerima latihan bilamana diterima.

Adapun jenis-jenis tes yang biasa digunakan dalam menentukan calon pegawai oleh organisasi KJKS meliputi atas :

1. Psychological test, yaitu tes untuk mengetahui kepribadian atau temperamen seseorang. Tes ini dapat dilakukan secara tertulis melalui alat tes yang sudah dikembangkan oleh para ahli. Demikian juga dengan tes praktek seperti melalui apa yang disebut dengan Thematic Appreciation Test, yaitu dengan cara menunjukkan sebuah situasi dalam gambar yang menggambarkan sejumlah orang sedang berbincang-bincang. Dan kemudian ditanyakan persepsi calon pegawai untuk menemukan indikasi kepribadiannya.
2. Knowledge test, yaitu tes untuk mengetahui pengetahuan seseorang, misalnya pengetahuan mengenai ilmu tertentu. Tes ini umumnya tertulis, tetapi untuk pengetahuan tertentu mungkin dapat dengan praktek seperti pengetahuan mengenai bahasa tertentu.

3. Performance test, yaitu tes untuk mengetahui skill dan kemampuan pegawai pada saat ini. Dan tes ini dapat dilakukan dengan tes tertulis atau praktek.
4. Attitude test, yaitu tes untuk mengetahui potensi seseorang, untuk ditempatkan dalam pekerjaan tertentu atau untuk dikembangkan.
5. Intelligence test, yaitu tes untuk mengetahui kemampuan mental seseorang secara umum.

c. Wawancara

Wawancara adalah tes yang paling banyak dilakukan oleh organisasi atau lembaga, termasuk KJKS. Bahkan, lebih sering dilakukan dibandingkan dengan tes tertulis, sehingga sangat jarang ditemukan sebuah lembaga atau organisasi KJKS yang tidak menggunakan wawancara sebagai alat tes. Hal ini, di samping wawancara dapat diaplikasikan untuk semua jenis pekerjaan, juga memiliki kemungkinan untuk mendapatkan banyak informasi tentang calon, yang bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melihat kecocokannya dengan pekerjaan organisasi KJKS.

d. Penjelasan pekerjaan secara realistis (realistic job preview)

Realistic job preview merupakan usaha memberikan gambaran atau penjelasan mengenai realitas pekerjaan. Hal ini diperlukan sebab ketika seorang pelamar memasuki organisasi KJKS, pelamar tersebut akan memperoleh kesan tentang berbagai hal yang bisa positif atau negatif mengenai organisasi KJKS, misalnya akan mendapatkan gaji yang sangat besar, pekerjaan yang menyenangkan, jam kerja yang ringan, beban kerja yang tidak berat dan lain-lain.

4. Orientasi dan Penempatan

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan sekerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain-lain. Bagi organisasi KJKS, program orientasi merupakan suatu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Di samping itu, interaksi pertama pegawai baru dengan organisasi KJKS mempunyai efek yang lama pada pegawai, sehingga pertemuan pertama harus dilakukan dengan baik, memberi kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan KJKS, bimbingan pada pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas mereka.

Selain itu, isi program orientasi di KJKS umumnya menyangkut sosialisasi hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan dan hal-hal khusus bagi pegawai baru tersebut. Dan untuk hal-hal umum dapat berkaitan dengan aspek-aspek yang berhubungan dengan organisasi KJKS, manfaat atau keuntungan yang diperoleh pegawai, pengenalan dan tugas-tugas. Sedangkan untuk hal-hal khusus biasanya berkaitan langsung dengan pekerjaan dalam dimensi yang lebih rinci, yang berkaitan langsung dengan pekerjaan seperti tempat kerja, kewajiban dan lain-lain. Selanjutnya, setelah dilakukannya orientasi maka yang harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia di KJKS adalah melaksanakan penempatan. Dan penempatan ini merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai KJKS yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja bagi pegawai KJKS yang telah bekerja. Promosi adalah menaikkan jabatan seorang pegawai KJKS ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar. Transfer adalah pemindahan pegawai KJKS dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan level KJKS yang sama. Sedangkan demosi adalah pemindahan pegawai KJKS dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih rendah, gaji lebih rendah dan level KJKS yang lebih rendah.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Tetapi, pelatihan dan pengembangan secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pegawai. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-elemen, seperti elemen kognitif yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek, elemen afeksi yaitu perasaan seseorang terhadap obyek tersebut sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, dan kecenderungan tindakan terhadap obyek tersebut, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Akan tetapi pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan.

Pelatihan dan pengembangan bagi organisasi semisal KJKS merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai KJKS. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi KJKS yang lebih spesifik pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan pegawai KJKS untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas organisasi pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja pegawai. Mengingat pentingnya pelatihan dan pengembangan, maka seorang pimpinan KJKS harus dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Dan proses yang harus dilakukan KJKS dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif adalah sebagai berikut :

a. Analisis kebutuhan (need analysis)

Analisis kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit dan sulit. Dikatakan sangat penting sebab di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihannya tidak murah sehingga bilamana pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. Selanjutnya dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang.

Untuk KJKS analisis dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

1. Analisis kebutuhan organisasi, yaitu pendekatan yang dilakukan dengan mengidentifikasi strategi organisasi dengan memperhatikan lingkungan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang. Misalnya KJKS dalam strategi pengembangannya menekankan pada kepuasan nasabah dan pegawai KJKS. Berdasarkan strategi ini mungkin perlu dilakukan perubahan-perubahan dalam budaya organisasi, metode, proses, teknologi dan lain-lain.
2. Analisis tugas, yaitu menganalisis tugas-tugas yang harus dilakukan pegawai dalam setiap jabatannya di KJKS, yang dapat dipelajari dari informasi analisis

jabatan. Kemudian menentukan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut secara efektif.

3. Analisis pegawai, yaitu analisis mengenai apakah ada pegawai KJKS yang kurang dalam kesiapan melakukan tugas-tugas atau kurang di dalam kemampuan, keterampilan dan kemampuan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi ke lapangan dan kuesioner.

6. Penilaian Kinerja

Menurut Hadari Nawawi, penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya³⁴ Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi KJKS adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas KJKS, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan KJKS terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Penilaian kinerja tidak hanya sekedar menilai, tetapi juga memperbaiki kinerja. Untuk itu, ada beberapa langkah yang harus dilakukan oleh organisasi KJKS di dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu :³⁵

a. Penentuan sasaran

Penentuan sasaran penilaian kinerja haruslah spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.

b. Penentuan standar kinerja

Pentingnya penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya, yang disebut dengan job related. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu, sistem penilaian kinerja harus mempunyai standar,

³⁴ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*...., 395

³⁵ MARIHOT TUA EFENDI H, *Manajemen*, 199-201

memiliki ukuran yang dapat dipercaya, mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

c. Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian

Metode yang dimaksudkan di sini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode-metode itu secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu penilaian yang berorientasi pada masa lalu dan penilaian yang berorientasi pada masa depan.

Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Beberapa metode penilaian ini di antaranya adalah ³⁶:

1. Rating scale, yaitu penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan, pada standar-standar kinerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya pimpinan langsung.
2. Checklist, yaitu penilaian yang didasarkan pada suatu standar kinerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar kinerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan dan lain-lain. Hampir sama dengan metode rating scale, setiap standar penilaian dapat diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umumnya dilakukan secara subyektif oleh pimpinan langsung.
3. Critical incident technique, yaitu penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

Kemudian, untuk penilaian masa yang akan datang diartikan dengan penilaian akan potensi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Beberapa di antaranya adalah :

³⁶ Marihot Tua Efendi H, Manajemen, 212-213

1. Penilaian diri sendiri, yaitu penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
2. Management By Objective (MBO), yaitu sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya.
3. Penilaian secara psikologis, yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Evaluasi penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

7. Pengelolaan dan Perencanaan Karier

Karier adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dan pengelolaan serta perencanaan karier itu sendiri adalah keseluruhan usaha yang dilakukan oleh organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan karier pegawai yang diharapkan dapat memuaskan individu pegawai, menyiapkan pegawai akan tugas-tugas yang lebih berat, dan meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus meningkatkan kompetensi organisasi dalam menghadapi persaingan³⁷

Pengelolaan dan perencanaan karier bagi organisasi KJKS merupakan kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi dalam upaya membantu pegawai untuk mencapai tujuan kariernya dan sekaligus juga penting untuk meningkatkan kemampuan organisasi. Untuk itu, kegiatan-kegiatan yang sekiranya dilakukan organisasi KJKS dalam memudahkan pencapaian karier pegawai tentu saja tidak bisa dibatasi secara pasti. Keterlibatan organisasi KJKS dalam pengelolaan dan perencanaan karier pegawai menjadi keharusan karena pengelolaan dan perencanaan karier merupakan usaha pengembangan sumber daya manusia. Dan keterlibatan organisasi KJKS dapat

³⁷ Marihot Tua Efendi H, Manajemen, 199-201

dilakukan dalam bentuk umum dan khusus. Untuk bentuk yang lebih umum biasanya melalui kebijaksanaankebijaksanaan kepegawaian seperti orientasi, memberikan pekerjaan yang menantang, melakukan pratinjauan jabatan yang realistis dalam perekrutan, penilaian kinerja yang berorientasi karier bukan jangka pendek, menciptakan sistem promosi yang efektif dan lain-lain. Sedangkan keterlibatan KJKS dalam bentuk khusus, meliputi :³⁸

- a. Pendidikan karier
- b. Memberikan informasi mengenai karier
- c. Bimbingan karier

8. Kompensasi

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lainlain.³⁹ Kompensasi bagi KJKS merupakan salah satu untuk mempertahankan pegawai yang telah ada dalam KJKS, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi pegawai, sehingga mereka tetap betah di KJKS. Meski demikian, penulis tetap menganggap bahwa kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan pegawai, karena –suka atau tidak, disadari atau tidak –kompensasi adalah faktor penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia. Dengan demikian, beberapa langkah yang harus dilakukan organisasi KJKS dalam menentukan kompensasi, terutama kompensasi langsung dalam bentuk gaji adalah :

- a. Analisis jabatan/tugas
- b. Evaluasi jabatan/tugas
- c. Melakukan survei gaji
- d. Menentukan tingkat gaji

³⁸ Marihot Tua Efendi H, Manajemen, 233-234

³⁹ Marihot Tua Efendi H, Manajemen, 244

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwarman A. Karim dan Sutedjo Prihatono. *Prospek dan Tantangan Sumber Daya Manusia Perbankan Syariah 2006*. Jakarta : Jurnal Eksis, 2006
- Ahmad, Khursid, et.al., *Prinsip-prinsip Pokok Islam*, Jakarta, Rajawali Press, 1989, Cet. Ke-I
- Amin, Muhammad, *Konsep Masyarakat Islam; Upaya Mencari Identitas dalam Era Modernisasi*, Jakarta, Fikahati Aneksa, 1992
- Anatan, Lina dan Lena Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, Bandung, Alfabeta, 2007
- Ariani, Dorothea Wahyu, *Manajemen Kualitas; Pendekatan Sisi Kualitatif*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 2003
- Armstrong, Michael, *Strategic Human Resource Management; A Guide to Action*, terj. Ati Cahayani, Jakarta, Bhuana Ilmu Populer, 2003
- Bush, Tony and Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management In* Cahayani, Ati, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Indeks, 2005
- Dessler, Gary, *Human Resources Management*, terj. Benyamin Molan, Jakarta, Prenhallindo, 1997
- Effendy, Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta, Penerbit Bhratara, 1996
- Garvin, D.A., *Managing Quality, New York*, Free Press, 1996
- Goetsch, D.L., and Davis S, *Implementing to Total Quality*, New Jersey, Prentice Hall International, Inc., 1995
- Handyaningrat, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta, CV. Haji Mas Agung, 1990, Cet. Ke-10
- Hardjosoedarmo, Soewarno, *Total Quality Management*, Jakarta, Gramedia, 2001
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Grasindo, 2005, Cet.Ke-3
- Harris, Michael, *Human Resource Management: A Practiccal Approach*, New York, Harcourt Brace, 1997
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta, PT.Bumi Aksara, 2001
- Kadarman, AM., dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 1997
- Kamisa, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, Surabaya, Kartika, 1997
- Mangkuprawira, Sjafrri dan Aida V. Hubeis, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Bogor, Ghalia Indonesia, 2007
- Mochtar, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara, 2002

- Nawawi, Hadari, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2005, Cet. Ke-2
- Noraini Mohd Arifin, Simon Archer and Rifaat Ahmed Abdel Karim. *Risk Reporting of Islamic Banks: Evidence from Empirical Research*, Jakarta : Jurnal Eksis, 2005
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta, 1998
- Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil No:35.2/PER/M.KUKM/X/2007 tentang *Pedoman Standar Operasional Manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah*. Bandung : Dinas KUKM Propinsi Jabar 2009
- Rachmawati, Eka Nuraini, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta, Ekonisia, 2004
- Sofyan S. Harahap. *Kritik Terhadap Pendekatan Kajian Ekonomi Islam*, Jakarta : Jurnal Eksis, 2006
- Stebbing, L., *Quality Management In The Service Sector*, Singapore, Ellis Horwood, 1992
- Tim Penyusun Kamus Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 1994, Edisi. Kedua, Cet. Ke-III
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 1988
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta, Andi, 2001), Ed. Ke-4, Cet.Ke-1
- Wexley, K.N., and G.P. Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, New York, Harper Collins Publishers Inc., 1991