

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data

4.1.1 Latar Belakang Perusahaan

Di tengah badai krisis ekonomi dan moneter yang merontokkan lembaga lembaga keuangan yang berbasis pada ribawi, lembaga keuangan yang berbasis pada syariah terhindar dari krisis. Bank Muamalat sebagai bank syariah pertama di Indonesia (berdiri tahun 1992) lolos dari krisis tanpa perlu mendapat Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI).

Kalangan perbankan yang melihat resistensi perbankan syariah dalam menghadapi krisis dan potensi pasar umat Islam yang begitu besar mulai melirik sistem ekonomi syariah. Di antara mereka kemudian ramai-ramai mendirikan perbankan syariah, mengkonversi banknya menjadi bank syariah ataupun dengan membuka divisi syariah. Sejalan dengan musim semi ekonomi syariah Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) seperti BPRS dan BMT juga tumbuh subur (Bakhri, 2004: 22-23).

Bermula dari keprihatinan guru-guru (*asatidz*) dan pengurus Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Pondok Pesantren Sidogiri dan madrasah-madrasah ranting MMU Pondok Pesantren Sidogiri atas perilaku masyarakat yang cenderung kurang memperhatikan kaidah-kaidah syariah di bidang muamalat. Yaitu adanya praktik-praktik yang mengarah pada ekonomi ribawi yang dilarang secara tegas oleh agama.

Asatidz dan pengurus MMU Pondok Pesantren Sidogiri yang mengetahui bahaya ekonomi ribawi terus berpikir dan berdiskusi untuk mencari gagasan yang bisa menjawab permasalahan umat tersebut. Akhirnya ditemukan gagasan untuk mendirikan usaha bersama yang engarah pada pendirian Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) untuk mengangkat dan menolong masyarakat bawah dari jeratan ekonomi ribawi dan mengangkat martabat ekonomi yang masih dalam kelompok mikro (Bakhri, 2004: 38-39).

Akhirnya mereka menyetujui untuk membentuk tim kecil yang diketuai oleh H. Mahmud Ali Zain untuk menyiapkan berdirinya koperasi, baik yang terkait dengan keanggotaan, permodalan, legalitas koperasi dan sistem operasionalnya.

Tim berkonsultasi dengan pejabat kantor Dinas Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah (PK&M) Kabupaten Pasuruan untuk mendirikan koperasi. Di samping itu, tim kecil juga mendapatkan tambahan informasi tentang BMT (*Baitul Mal wat Tamwil*) dari pengurus PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) pusat dalam suatu acara perkoperasian yang diselenggarakan di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo dalam rangka sosialisasi kerjasama Inkopontren dengan PINBUK pusat yang dihadiri antara lain oleh KH. Nur Muhammad Iskandar SQ dari Jakarta sebagai ketua Inkopontren, DR. Subiakto Tjakrawardaya Menteri Koperasi dan DR. Amin Aziz ketua PINBUK pusat.

Setelah berdiskusi dengan orang-orang yang ahli dalam bidang ekonomi syariah, maka terbentuklah LKMS dengan nama “Koperasi *Baitul Mal wat*

Tamwil Maslahah Mursalah Lil Ummah” disingkat dengan Koperasi BMT MMU yang berkedudukan di kecamatan Wonorejo Pasuruan. Jalan ke arah pendirian koperasi didahului dengan rapat pembentukan koperasi yang diselenggarakan pada tanggal 25 Muharram 1418 H atau 1 Juni 1997. Di antara asatidz dan pengurus Madrasah Miftahul Ulum (MMU) Pondok Pesantren Sidogiri yang semangat memberikan pemikiran dan terlibat langsung berdirinya Koperasi BMT MMU yaitu:

- a. M. Hadlori Abd. Karim yang saat itu menjabat sebagai kepala MMU tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.
- b. M. Dumairi Nor yang saat itu menjabat sebagai Wakil Kepala MMU tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.
- c. Baihaqi Ustman saat itu menjabat sebagai Tata Usaha MMU tingkat Ibtidaiyah.
- d. H. Mahmud Ali Zain saat itu menjabat sebagai ketua Koperasi Pondok Pesantren (Kopontren) Sidogiri dan salah satu ketua DTTM (Dewan Tarbiyah wat Ta’lim Madrasy).
- e. A. Muna’i Ahmad saat itu menjabat sebagai Wakil Kepala MMU tingkat Ibtidaiyah Pondok Pesantren Sidogiri.

Selain itu, Koperasi BMT MMU sangat ditunjang dan didorong oleh keterlibatan beberapa orang pengurus Kopontren Sidogiri. Dari diskusi dan konsultasi serta tambahan informasi dari beberapa pihak maka berdirilah Koperasi BMT MMU tepatnya pada tanggal 12 Rabi’ul Awal 1418 H atau 17 Juli 1997 M. berkedudukan di kecamatan Wonorejo Pasuruan. Pembukaan dilaksanakan dengan diselenggarakan selamat pembukaan yang diisi dengan pembacaan

shalawat Nabi Muhammad SAW. Kantor pelayanan yang dipakai adalah dengan cara kontrak/sewa yang luasnya $\pm 16,5 \text{ m}^2$ pelayanan dilakukan oleh 3 orang karyawan. Modal yang dipakai untuk usaha didapat dari simpanan anggota yang berjumlah Rp. 13.500.000 (Tiga belas juta lima ratus ribu rupiah) dengan anggota yang berjumlah 348 orang terdiri dari para *asatidz* dan pimpinan serta pengurus MMU Pondok Pesantren Sidogiri dan beberapa orang *asatidz*, pengurus Pondok Pesantren Sidogiri. BMT MMU pada tahun 2013 menetapkan perubahan nama lembaga menjadi BMT Masalahah atas instruksi dari kiai Sidogiri. Perubahan ini dimaksudkan agar masyarakat luas lebih mudah mengenal BMT dengan tujuan yang dijadikan nama lembaganya.

4.1.2 Landasan Hukum

Berdirinya koperasi BMT MMU sangat ditunjang dan didorong oleh keterlibatan beberapa orang pengurus Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri (Kopontren Sidogiri). Koperasi BMT MMU ini telah mendapat legalitas berupa :

1. Badan Hukum Koperasi dengan nomor : 608/BH/KWK. 13/IX/97 tanggal 4 September 1997.
2. TDP dengan nomor : 13252600099
3. TDUP dengan nomor :133/13.25/UP/IX/98
4. NPWP dengan nomor : 1-718-668.5-624

Dan dalam perkembangannya koperasi BMT MMU ini memiliki tiga unit yang tergabung didalamnya, yaitu:

1. Unit Riil Koperasi BMT MMU

2. Unit BMT Koperasi BMT MMU

3. Unit BPRS Koperasi BMT MMU

4.1.3 Visi, Misi dan Motto BMT MMU

Visi

- a) Terbangunnya dan berkembangnya ekonomi umat dengan landasan syariah Islam
- b) Terwujudnya budaya ta'awun dalam kebaikan dan ketakwaan di bidang sosial ekonomi

Misi

- a) Menerapkan dan memasyarakatkan syariat Islam dalam aktifitas ekonomi
- b) Menanamkan pemahaman bahwa sistem syari'ah dibidang ekonomi adalah adil, mudah dan Maslahah
- c) Meningkatkan kesejahteraan Umat dan anggota
- d) Melakukan aktifitas ekonomi dengan budaya STAF (Shiddiq/Jujur, Tabligh/Komunikatif, Amanah/Dipercaya, Fatonah/Profesional).

Motto

Syariah Menjadikan Berkah

4.1.4 Maksud dan Tujuan BMT MMU

Atas dasar visi dan misi disusunlah tujuan dari BMT MMU, antara lain :

- a. Koperasi ini bermaksud menggalang kerja sama untuk membantu kepentingan ekonomi anggota pada khususnya adalah masyarakat pada umumnya dalam rangka pemenuhan kebutuhan
- b. Koperasi ini bertujuan memajukan kesejahteraan anggota dan masyarakat serta ikut membangun perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat madani yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 serta di ridhoi oleh Allah SWT (Bakhri, 2004: 42).

4.1.5 Tata Nilai dan Budaya Kerja BMT MMU

Dalam menjalankan tugas dan kewajiban mengemban amanah RAT, BMT MMU tetap berpedoman pada landasan hukum Islam yaitu, Al-Qur'an, al Hadith, Ijma', Qiyas, dan Fiqh Muamalah serta Peraturan Pemerintah. Hal ini juga tercermin pada seluruh karyawan BMT MMU yang juga memiliki tata nilai yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja BMT MMU yaitu Kerja Keras, Kerja Cerdas, dan Kerja Ikhlas. Waktu pelayanan yang relatif singkat, namun mendapatkan hasil yang memuaskan, tercermin dalam sikap disiplin kerja, disiplin waktu, disiplin memenej kegiatan operasional kerja.

Kerja Cerdas berlandaskan norma-norma Agama dan tuntunan ajaran Rasulullah yang dapat dikembangkan dalam beberapa sifat yaitu sifat Shidiq, Tabligh, Amanah, dan Fathonah. Kerja Ikhlas, sesuai ajaran Islam yang di bawa Rasulullah, bahwa seorang khalifah yang ditugaskan untuk menegakkan ajaran syariat Islam harus berlandaskan keikhlasan karena Allah SWT. bukan karena

yang lain. Hal ini tercermin dalam sikap dan perilaku untuk melayani (*service excellent*) anggota, dan masyarakat pada umumnya, bekerja sama, santun dan berakhlak al karimah.

4.1.6 Kantor Cabang

Pada tanggal 12 Rabi'ul awal 1418 atau 17 Juli 1997, Cabang pertama didirikan di Wonorejo tepatnya di sebelah barat pasar Wonorejo dengan kantor yang berukuran $\pm 16,5$ m² dengan usaha BMT (Baitul Maal wat Tamwil), Balai Usaha Terpadu atau Simpan Pinjam Syari'ah (SPS).

Setahun kemudian membuka cabang yang kedua yaitu usaha pertokoan yang ditempatkan di sebelah utara pasar Wonorejo. Setengah tahun kemudian BMT membuka kembali cabang yang ketiga yaitu usaha pembuatan dan penjualan roti yang ditempatkan di desa Sidogiri. Dan kemudian dibukalah usaha BMT yang diletakkan di desa Sidogiri juga. Dan usaha ini menjadi Cabang BMT MMU yang keempat.

Dengan demikian pada tahun 2000 BMT MMU hanya memiliki empat cabang. Namun untuk selanjutnya dibuka pula beberapa cabang secara berturut-turut, yaitu:

- a. Cabang 5 ditempatkan di Warungdowo, yang operasionalnya dimulai pada tanggal 22 April 2001
- b. Cabang 6 ditempatkan di Kraton, yang operasionalnya dimulai pada tanggal 21 Mei 2001

- c. Cabang 7 di tempatkan di Rembang, yang operasionalnya dimulai pada tanggal 18 Juni 2001
- d. Cabang 8 di tepatkan di Jetis Dhompo Kraton Pasuruan, yang operasionalnya dimulai tanggal 27 November 2002
- e. Cabang 9 ditempatkan di Nongkojajar, yang operasionalnya dimulai tanggal 17 April 2002
- f. Cabang 10 ditempatkan di Grati, yang operasionalnya dimulai tanggal 26 April 2002
- g. Cabang 11 ditempatkan di Gondangwetan, yang operasionalnya dimulai tanggal 30 Juni 2002
- h. Cabang 12 ditempatkan di Prigen Pandaan Pasuruan, yang operasionalnya dimulai pada awal Maret 2004 (Bakhri, 2004:49-50)

Dalam rangka memaksimalkan pelayanan dan memanjakan anggota, pengembangan dan perluasan wilayah kantor pada tahun 2012 telah membuka 12 kantor cabang dan capem di 6 kota kabupaten di Jawa Timur. Sehingga anggota tidak perlu lagi datang dari jauh untuk melakukan transaksi keuangan. Kantor yang sudah di launching : (1) Klakah, (2) Rowokangkung Kab. Lumajang. (3) Bululawang, (4) Tajinan Kab. Malang. (5) Kotaanyar, (6) Wangkal Gading, (7) Lumbang Kab. Probolinggo. (8) Olean, (9) Mlandingan Kab. Situbondo (10) Benowo, (11) Sambikerep Surabaya (12) Pasar Besar Kota Pasuruan.

4.1.7 Struktur Organisasi BMT MMU

Struktur organisasi yang ada di BMT MMU Pasuruan bersifat sentralisasi (terpusat), yaitu segala keputusan dan kebijakan serta wewenang menjadi tanggungjawab dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT). Sedangkan struktur organisasi dalam setiap cabang Simpan Pinjam syariah (SPS) khususnya di BMT MMU cabang Wonorejo juga bersifat sentralisasi tetapi setiap keputusan, kebijakan serta wewenang menjadi tanggungjawab Kepala Cabang. Sehingga hierarki struktur organisasi bersifat vertikal, dalam artian jabatan yang lebih rendah bertanggungjawab kepada jabatan yang lebih tinggi.

Rapat Anggota merupakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Berdasarkan Litbang di BMT MMU Pasuruan, hasil Rapat Anggota Tahunan (RAT) pengurus BMT MMU Pasuruan adalah sebagai berikut:

PENGURUS PUSAT

Ketua : H. M. Khudlori Abd. Karim

Wakil Ketua I : A. Cholilurrohman

Wakil Ketua II: H. Adi Hidayat

Sekretaris : H. Muhammad Mujib

Bendahara : Sufyan Afandi

SUSUNAN PENGAWAS

Pengawas Syari'ah : KH. AD. Rohman Syakur

Pengawas Managemen : H. Mahmud Ali Zain

Pengawas Keuangan : H. M. Taufiq

PENASEHAT

Penasehat : KH. Ach. Hasbulloh Mun'im Kholili

PENGELOLA/KARYAWAN

Manager Utama : H. M. Dumairi Nor

Manager Operasional : H. M. Eddy Soepardjo

Manager Marketing : H. M. Abdulloh Shodiq

Manager Personalia : Abd. Hamid Sanusi

Manager TI : Ahmad Ikhwan

Karyawan Pusat

Jumlah Karyawan Pusat selain sebanyak : 35 orang

4.1.8 Job Discription

Adapun perincian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya adalah sebagai berikut:

a. Rapat Anggota

- 1) Menyusun Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.
- 2) Kebijaksanaan umum di bidang organisasi manajemen dan usaha koperasi.
- 3) Pemilihan, pengangkatan atau pemberhentian pengurus dan atau pengawas.
- 4) Penyusunan dan menetapkan RK, RAPB (Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja).
- 5) Pengesahan atau penolakan atas pertanggungjawaban pengurus dan atau pengawas tentang aktivitas dan usahanya.
- 6) Pembagian SHU (Surplus Hasil Usaha).

b. Dewan Pengawas

- 1) Menyusun kebijakan umum BMT.
- 2) Melakukan kegiatan pengawasan dalam bentuk persetujuan pembiayaan dalam bentuk persetujuan pembiayaan untuk jumlah tertentu, melakukan pengawasan terhadap pengelola, memberi rekomendasi produk-produk yang akan ditawarkan kepada anggota dan nasabah.

c. Pengurus

- 1) Menyusun kebijakan umum BMT.
- 2) Melakukan pengawasan kegiatan dalam bentuk :
 - Persetujuan pembiayaan untuk suatu jumlah tertentu.
 - Pengawasan tugas manager (pengelola)
 - Memberikan persetujuan terhadap produk-produk yang akan ditawarkan kepada anggota.

d. Manager

Adapun tugas manager adalah sebagai berikut:

- 1) Bertanggung jawab pada pengurus atas segala tugas-tugasnya
- 2) Memimpin organisasi dan kegiatan usaha BMT
- 3) Menyusun perencanaan dan pengembangan seluruh usaha BMT
- 4) Mengevaluasi dan melakukan pembinaan terhadap seluruh usaha BMT
- 5) Menjalankan setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pengurus
- 6) Menyampaikan laporan perkembangan usaha BMT kepada pengurus setiap bulan satu kali
- 7) Mengangkat dan memberhentikan karyawan dengan sepengetahuan pengurus

- 8) Menandatangani perjanjian pembiayaan
- 9) Memutuskan permohonan pembiayaan sesuai dengan ketentuan gaji karyawan
- 10) Mengupayakan jenis usaha lain yang produktif dengan persetujuan pengurus
- 11) Membuat peraturan karyawan
- 12) Menentukan target penempatan dari tiap-tiap cabang usaha dalam masa satu tahun.

e. Kepala Cabang Simpan Pinjam Syari'ah (SPS)

- 1) Bertanggung jawab kepada kepala devisi SPS atas tugas-tugasnya
- 2) Memimpin organisasi dan kegiatan usaha cabang SPS
- 3) Mengevaluasi dan memutuskan setiap permohonan pembiayaan
- 4) Melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pengembalian pembiayaan
- 5) Menandatangani perjanjian pembiayaan
- 6) Menandatangani Buku tabungan dan Warkat Mudharabah
- 7) Menyampaikan laporan pengelolaan BMT kepada Kepala Devisi SPS setiap bulan sekali

f. Kasir

- 1) Bertanggung jawab kepada kepala cabang dibidang keuangan
- 2) Menerima dan membayarkan uang atas seluruh transaksi di BMT-MMU Cabang berdasarkan bukti-bukti yang sah
- 3) Mengelola kas bersama Kepala Cabang
- 4) Mencatat seluruh transaksi keluar masuknya uang kas ke dalam formulir atau buku yang telah disediakan
- 5) Membuat laporan transaksi harian

- 6) Membuat laporan keuangan bulanan dalam bentuk neraca, perhitungan hasil usaha, Arus kas dan posisi kekayaan

g. Marketing/CS

- 1) Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang atas tugas-tugasnya
- 2) Memasarkan produk jasa yang dimiliki SPS
- 3) Memeriksa kelengkapan persyaratan pembiayaan dan tabungan
- 4) Menerima dan menyetujui permohonan pembiayaan yang selanjutnya dievaluasi dan diputuskan oleh Kepala Cabang
- 5) Membuat buku tabungan atau warkat Tabungan mudharabah berjangka
- 6) Menerima setiap saran, keluhan dan kritik dari setiap nasabah

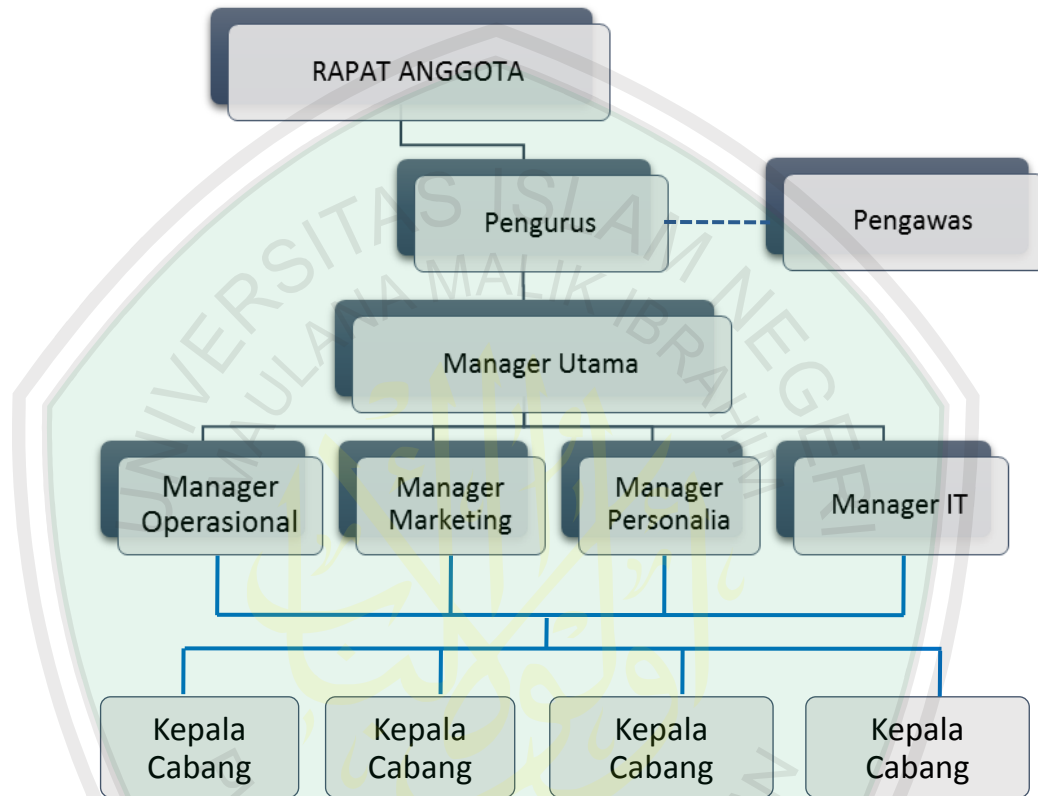
h. Account Officer

- 1) Bertanggung jawab kepada kasir atas tugas-tugasnya
- 2) Melakukan penagihan tunggakan pembiayaan
- 3) Menerima titipan setoran tabungan
- 4) Membuat laporan transaksi keuangan kepada kasir

i. Founnding Officer

- 1) Menyusun rencana pengerahan simpanan.
- 2) Merencanakan produk-produk simpanan.
- 3) Melakukan analisa simpanan.
- 4) Melakukan pembinaan anggota.
- 5) Membuat laporan perkembangan simpanan.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi
BMT MMU (*Maslahah Mursalah lil Ummah*)



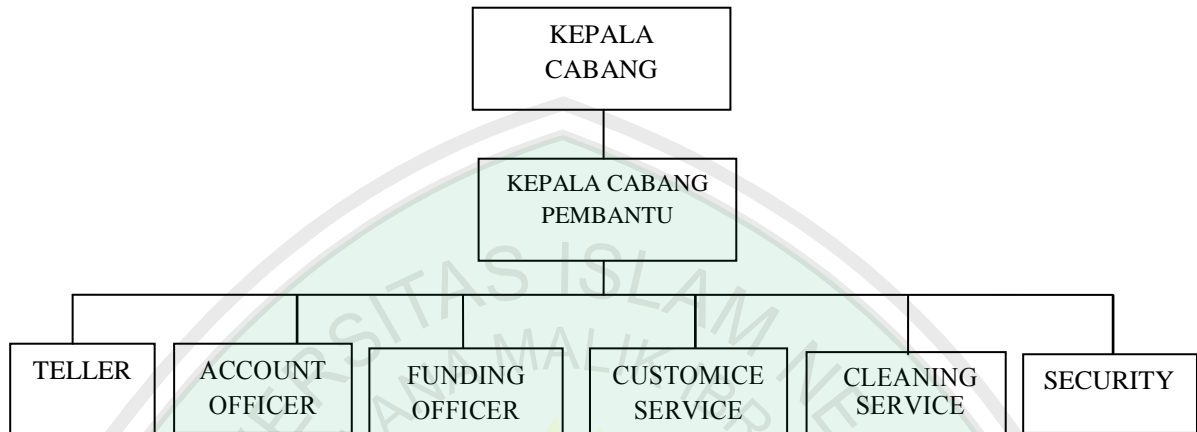
Sumber : Litbang BMT-MMU Pasuruan

Keterangan:

----- : Garis Koordinasi

————— : Garis Instruksi/Perintah

Gambar 4.2
Struktur Organisasi
Kantor Cabang BMT MMU (*Maslahah Mursalah lil Ummah*)



4.1.9 Permodalan

Sekalipun koperasi primer ini sebagai wadah perkumpulan orang dan bukan terfokus pada pengumpulan modal namun lembaga koperasi adalah lembaga yang mengarah pada perilaku bisnis yang mempunyai orientasi pada profit yang membutuhkan modal untuk memulai dan melakukan aktivitasnya. Modal perusahaan koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman (AD pasal 39), modal sendiri terdiri atas:

- a. Simpanan pokok
- b. Simpanan wajib
- c. Dana cadangan
- d. Hibah/donasi

Sedangkan modal pinjaman bisa didapat dari:

- a. Anggota
- b. Koperasi lain atau anggotanya

- c. Bank atau lembaga keuangan non bank
- d. Penerbitan obligasi atau surat utang lainnya
- e. Sumber lain yang sah dan halal

Selain dari itu koperasi melakukan pemupukan modal yang berasal dari modal penyertaan dengan cara yang ditetapkan dalam ART atau peraturan khusus koperasi. Karena pembukaan pendaftaran anggota dibatasi dengan waktu maka keadaan modal tidak selalu berubah akibat pendaftaran anggota baru. Menurut ketentuan dalam AD dan ART koperasi, Simpanan pokok anggota sebesar Rp10.000 (sepuluh ribu rupiah). Simpanan wajib yang harus dibayar di awal tahun atau setiap bulan dalam satu tahunnya sebesar Rp5.000 (lima ribu rupiah), sedangkan simpanan khusus tidak ditentukan nominalnya tetapi hanya ditentukan kelipatannya yakni Rp5.000. Berdasarkan keputusan RAT 2000 setiap anggota yang akan mengisi simpanan khusus dibatasi paling besar Rp5.000.000 selebihnya dari itu bisa dimasukkan dalam rekening tabungan atau menjadi modal penyertaan. Pada RAT 2001 simpanan khusus dibatasi paling besar Rp10.000.000 dan RAT 2002 seluruh simpanan setiap anggota maksimal sebesar Rp20.000.000. Sedangkan dalam RAT 2003 simpanan khusus dibatasi maksimal Rp25.000.000.

4.1.10 Kegiatan Operasional BMT MMU

Ruang lingkup Kegiatan BMT MMU Usaha yang dilakukan dalam koperasi ini adalah:

BMT singkatan dari Baitul Mal wat Tamwil atau Balai Usaha Mandiri Terpadu adalah merupakan sistem simpan pinjam dengan pola syariah. Sistem BMT ini

adalah konsep muamalah syariah, tenaga yang menangani kegiatan BMT ini telah mendapat pelatihan dari BMI (Bank Muamalat Indonesia) cabang Surabaya dan PINBUK (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil) Pasuruan dan Jawa Timur. Di samping pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga profesional.

BMT menghimpun dana dari anggota dan calon anggota atau masyarakat dengan akad wadi'ah atau mudharabah/qirad atau qard. Sedangkan peminjaman atau pembiayaan dengan menggunakan salah satu di antara 5 akad, yaitu: mudharabah/qirad, musyarakah/syirkah, murabahah, bai' bitsaman ajil dan qard hasan. Dalam muamalah pola syariah tidak menggunakan imbalan bunga, tapi menggunakan imbalan bagi hasil untuk mudharabah dan musyarakah atau imbalan laba untuk murabahah dan bai' bitsamanil ajil (BBA). Qard hasan biasanya dipakai untuk kegiatan yang bersifat sosial (nirlaba).

4.1.11 Mitra Kerja

Koperasi BMT-MMU mempunyai beberapa mitra yang ikut mendukung aktifitas koperasi ini, di antaranya adalah:

- a. Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri (Kopontren Sidogiri). Koperasi ini merupakan koperasi tertua di antara mitra-mitra yang ada, berdiri pada tahun 1961 dan terus berjalan sampai sekarang. Kopontren Sidogiri inilah yang mendorong dan mendukung berdirinya Koperasi BMT-MMU. Banyak bantuan teknis yang diberikan pada Koperasi BMT-MMU terutama pada saat

pengajuan Badan Hukum koperasi. Kopontren Sidogiri baru memiliki Badan Hukum pada tanggal 15 Juli 1997 dengan nomor: 441/BH/KWL.13/VII/97.

Kopontren Sidogiri banyak bergerak di sektor riil dan jasa, tidak memiliki usaha BMT/simpan pinjam. Pada Desember 2003 Kopontren Sidogiri sudah memiliki 10 unit usaha yang meliputi usaha Toserba, Toko Kitab, Kelontong, pakaian jadi, paracangan, kantin, percetakan dan alat-alat tulis, Warpostel dan Toko Swalayan. SHU Kopontren Sidogiri \pm 88% diserahkan kepada Pesantren sebagai tambahan Anggaran Pendapatan dan Belanja (APB) Pondok Pesantren Sidogiri.

- b. Koperasi PER Malabar Pasrepan Pasuruan. Koperasi ini mulai beroperasi sejak September 1999 dan telah berbadan hukum sejak Desember 1999 dengan nomor: 173/BH/KDK.13.14/XII/1999. Koperasi ini pertama operasi dengan usaha simpan pinjam pola syariah yakni pola bagi hasil kemudian pada tahun kedua membuka sektor riil dan jasa. Koperasi PER Malabar ini ada kesamaan usaha dengan usaha yang ada di BMT-MMU. Adapun kemitraan antara kedua koperasi adalah saling membantu dalam aktiva dan pasiva antar BMT. Koperasi PER Malabar yang berkedudukan di kecamatan Pasrepan Pasuruan sudah mengadakan RAT pertama.
- c. Koperasi UGT (Usaha Gabungan Terpadu) Sidogiri. Koperasi ini anggotanya tersebar di wilayah propinsi Jawa Timur dan telah berbadan hukum sejak bulan Juli 2000 dengan nomor: 09/BH/KWK.13/VII/2000 dan telah memulai operasinya sejak 8 Juni 2000 di Surabaya. Kemudian pada bulan September 2000 dibuka cabang UGT kedua yang ditempatkan di kota Jember. Koperasi ini

akan membuka UPK (Unit Pelayanan Koperasi) di beberapa kabupaten di Jawa Timur yang berdekatan dengan domisili anggota koperasi. Koperasi BMT-MMU bermitra dengan Koperasi UGT karena memiliki kesamaan dalam mengelola usaha dan saling mengisi aktiva atau pasiva masing-masing.

- d. Koperasi Muawanah (Komu) berkedudukan di Lekok Pasuruan. Koperasi ini dikelola oleh warga Nahdlatul Ulama kabupaten Pasuruan. Koperasi ini relatif muda jika dibanding dengan koperasi mitra yang lain karena koperasi ini baru beroperasi mulai tanggal 17 Agustus 2000 dan telah mendapatkan Badan Hukum pada tanggal 23 November 2000 dengan nomor: 10/BH/KDK.13.14/XI/2000.

Koperasi BMT MMU menjalin kerjasama/kemitraan dengan Koperasi Muawanah karena memiliki kesamaan dalam pengelolaan cabang usaha simpan pinjam pola syariah atau BMT. Kemitraan bisa dilakukan dengan cara saling mengisi dan membantu aktiva atau pasiva antar BMT/SPS. Koperasi BMT-MMU bersama Komu akan membuka UPK di kecamatan-kecamatan kabupaten Pasuruan yang dinilai menguntungkan dan masalah bagi kehidupan masyarakat terutama untuk membantu permodalan bagi pengusaha kecil dan mikro yang jarang mendapatkan perhatian di bidang akses dana.

- e. Koperasi Bank Perkreditan Rakyat Syariah “Untung Surapati” Bangil. Koperasi ini semula berbentuk BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yang beroperasi secara konvensional. Kemudian setelah mendapat persetujuan prinsip dan izin usaha dari Bank Indonesia pada tanggal 11 Agustus 2001 maka BPR ini pindah menjadi syariah dengan nama KBPRS (Koperasi Bank Perkreditan Rakyat

Syariah) Untung Surapati. Koperasi BPR Syariah ini berdasarkan hukum koperasi sekunder yang beranggotakan badan hukum koperasi primer.

Koperasi ini pada saat beroperasi konvensional tahun 2000 anggotanya hanya dua koperasi primer. Kemudian pada bulan Februari 2001, anggotanya bertambah 4 koperasi termasuk di antaranya Koperasi BMTMMU Sidogiri Pasuruan. KBPRS Untung Surapati pada posisi Desember 1999 dan 2000 (sebelum syariah) mengalami SHU minus, namun pada posisi Desember 2001 (setelah syariah) SHU KBPRS Untung Surapati sudah membukukan laba (surplus).

BMT singkatan dari Baitul Mal wat Tamwil/ Balai Usaha Mandiri Terpadu adalah merupakan sistem simpan pinjam dengan pola syari'ah. Sistem BMT ini adalah konsep muamalah syari'ah, tenaga yang menangani kegiatan BMT ini telah mendapat pelatihan dari BMI (Bank Muamalat Indonesia) Cabang Surabaya dan PINBUK (pusat INKUBASI Bisnis Usaha kecil) Pasuruan dan Jawa. Adapun produk BMT MMU Pasuruan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Tabungan

Tabungan merupakan simpanan dan penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat-syarat tertentu yang telah disepakati tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet, giro, dan lata lainnya atau yang dipersamakan dengan itu.

a. Tabungan Umum

Tabungan yang bisa diambil setiap waktu

b. Tabungan Pendidikan

Tabungan yang akan digunakan untuk pembiayaan pendidikan, yang dapat diambil untuk pembayaran pendidikan sesuai dengan kesepakatan bersama.

c. Tabungan Idul Fitri.

Tabungan untuk memenuhi kebutuhan hari raya Idul Fitri yang dapat diambil 1 kali dalam setahun menjelang hari raya Idul Fitri /sebulan sebelum hari raya Idul Fitri.

d. Tabungan Ibadah Qurban

Tabungan ini sebagai sarana untuk memantapkan niat melaksanakan ibadah Qurban pada Hari raya Adha / hari-hari tasyri'.

e. Tabungan Walimah

Tabungan yang digunakan untuk membiayai walimah (pernikahan/ dan lainnya). Pengambilan hanya dapat dilakukan menjelang pernikahan.

f. Tabungan Ziarah

Tabungan untuk keperluan ziarah. Pengambilan dapat dilakukan sesuai dengan kesepakatan penabung.

2. Mudharabah Berjangka (Deposito)

Simpanan ini bisa diambil berdasarkan jangka waktu yang telah disepakati yaitu 3 bulan, 6 bulan, 9 bulan dan 12 bulan.

3. Pembiayaan

Adapun produk-produk pembiayaan di BMT-MMU Sidogiri Pasuruan adalah sebagai berikut:

a) Mudharabah/Qirod

Adalah pembiayaan kepada kegiatan usaha anggota, yang mana modal keseluruhan disediakan oleh BMT (*shahibul maal*) dan anggota yang menerima pinjaman bertindak sebagai pengelolaan dana (*mudharib*) dengan pembagian keuntungan berdasarkan sebagai bagi hasil. Penggunaan pembiayaan ini untuk kegiatan usaha yang produktif yaitu untuk modal kerja dan pembelian sarana usaha, terutama untuk mengakomodasi kebutuhan dana pada sektor usaha yang tidak dapat dibiayai dengan pembiayaan murabahah (jual), karena tidak ada barang yang diperjualbelikan. Prioritas penggunaan pembiayaan ini adalah untuk sektor perdagangan, pertanian, industri (home industri) dan jasa.

b) Musyarakah / Syirkah

Adalah penyertaan modal BMT kepada usaha anggota yang dipergunakan untuk tambahan modal, dimana masing-masing pihak mempunyai hak untuk ikut serta, mewakilkan, membatalkan haknya dalam pelaksanaan/manajemen usaha tersebut. Keuntungan usaha ini dapat dibagi menurut perhitungan antara proporsi penyertaan modal atau berdasarkan kesepakatan bersama. Jika terjadi kerugian kewajiban masing-masing pihak yang menyertakan sebatas jumlah modal yang sertakan.

c) Murabahah

Adapun pembiayaan BMT yang dipergunakan untuk pembelian barang berdasarkan prinsip jual beli dengan system pembayaran jatuh tempo,

dengan harga jual sebesar harga pokok ditambah keuntungan yang disepakati.

d) Ba’I Bitsaman Ajil (BBA)

Adalah pembiayaan BMT yang dipergunakan untuk pembelian barang modal kerja berdasarkan prinsip jual beli dengan system pembayaran angsuran. Harga jual adalah harga pokok tambah keuntungan yang disepakati.

e) Qord Hasan adalah pembiayaan atau dana kebajikan yang pendanaannya dari BMT dan pengembaliannya tanpa pembagiaan keuntungan.

4. ZIS (Zakat, Infaq, dan Shadaqah)

- a) Menerima zakat, infaq, dan shadaqah
- b) Menyalurkan ZIS kepada mustahiknya baik bersifat produktif atau konsumsi

4.1.1.2 Prestasi BMT Mashlahah

Selama perkembangannya BMT Mashlahah menunjukkan beberapa prestasi sebagai koperasi syariah yang unggul meskipun dengan SDM yang berasal dari pondok *salafiy* namun SDM nya profesional dan berkompeten sehingga mampu bersaing dengan koperasi-koperasi lainnya, beberapa prestasi dari BMT mashlahah antara lain:

- Koperasi Simpan Pinjam Syariah Berprestasi se-Indonesia dari Kementrian Koperasi dan UKM pada tahun 2006

- Koperasi Terbaik tingkat Propinsi Jawa Timur dari Gubernur Jawa Timur, tahun 2006
- Koperasi terbaik Kategori “THE MOST LOYAL CUSTOMER” dari PT. PNM Surabaya tahun 2008
- Koperasi Terbaik Kategori “Prestasi dan Loyalitas Sebagai Mitra” PT BNI Syariah tahun 2010
- Juara 1 Lomba Karya Penanggulangan Kemiskinan (Pro Poor Award) Tingkat Provinsi Jawa Timur Tahun 2012 Rangking 14 dari 100 Koperasi Besar Indonesia Tahun 2012
- Rangking 2 dari 10 Koperasi Jasa Keuangan Syariah Terbesar Indonesia Tahun 2012
- Masuk dalam 300 Koperasi Unggulan Indonesia 2012

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Pelaksanaan Promosi dan Mutasi BMT Mashlahah

Dalam pelaksanaan promosi dan mutasi terdapat prosedur-prosedur yang harus dilakukan. Prosedur pelaksanaan promosi dan mutasi tentunya ditetapkan dengan jelas, sehingga pelaksanaan promosi dan mutasi bisa dilakukan dengan baik. Dan tentunya keputusan pelaksanaan yang dijalankan melewati pertimbangan dari berbagai pihak baik manajer personalia maupun dewan direksi lain dan disepakati bersama melalui rapat. Berdasarkan keterangan dari wawancara dengan manajer personalia BMT Mashlahah yaitu Bapak Hamid bahwasannya:

Untuk memutasikan karyawan melalui pertimbangan yang penuh bahkan rapatnya bisa 3 sampai 4 kali mbak, begitu juga dengan promosi karyawan untuk mempromosikan karyawan dimulai dari bawah tidak langsung dari atas dan tentunya juga melalui pertimbangan-pertimbangan dan penilaian kerja seperti prestasi kerja yang sudah dicapai karyawan (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Hal tersebut menunjukkan dengan penilaian dan pertimbangan dari berbagai pihak untuk menghindari adanya unsur subjektivitas, politik dan unsur sosial, sehingga akan menghindari adanya unsur gap/kesenjangan antar karyawan dan akan menghasilkan hasil optimal bagi SDM karena penilaian dan pertimbangan yang obyektif.

Dalam penilaian baik promosi dan mutasi jabatan memang sudah seharusnya tidak ada unsur subjektivitas karena hal tersebut akan memicu kesenjangan sosial antara karyawan satu dengan yang lainnya. Selain itu juga penilaian karyawan yang objektif akan menghasilkan SDM yang profesional dan berkompeten dan hal tersebut akan berdampak positif bagi perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Hamid bahwasannya:

Insya Allah penilaian karyawan yang dipromosikan maupun dimutasikan sudah objektif karena hal tersebut ditinjau ulang bersama-sama dan di rapatkan bersama dengan direksi (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan dari Bapak Hilmi Faqih selaku Divisi SPS (Simpan Pinjam Syariah) bahwasannya:

Penilaian dari pimpinan sudah objektif, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 16/03/2015).

Penilaian dan pertimbangan dari hasil rapat direksi perusahaan yang dilakukan melibatkan berbagai pihak yang bersangkutan dalam pelaksanaan mutasi jabatan untuk menghasilkan keputusan yang tepat. Berdasarkan keterangan

dari wawancara dengan Manajer Personalia BMT Mashlahah yaitu Bapak Abd. Hamid bahwasannya:

Penilaian mutasi jabatan melalui rapat yang dilakukan berkali-kali bahkan rapat juga dilakukan dengan hasil penilaian kantor cabang yang bersangkutan dan penilaian dari pusat tentunya, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Selain itu pengembangan SDM melalui promosi dan mutasi apabila dilaksanakan dengan baik maka harus lebih dahulu ditetapkan kriteria-kriteria yang jelas, sehingga fungsi pengembangan karyawan dapat dilihat dan dirasakan hasil yang memuaskan bagi perusahaan. Kriteria umum dalam hal promosi dan mutasi adalah senioritas dikarenakan karyawan senior bisa dipastikan memiliki pengalaman yang lebih dan tingkat loyal yang cukup tinggi dibandingkan karyawan yang junior.

Kriteria pelaksanaan yang ditetapkan menjadikan acuan untuk memutasikan dan mempromosikan karyawan. Berdasarkan keterangan dari wawancara dengan Manajer Personalia BMT Mashlahah yaitu Bapak Abd. Hamid bahwasannya:

Kriteria karyawan yang dimutasikan jika sudah bekerja minimal 2 sampai 4 tahun bekerja di satu kantor yang sama dan itupun perlu ada peninjauan ulang jika di tahun 4 belum dimutasikan maka tahun ke 6 sudah dapat dipastikan karyawan mendapat mutasi jabatan dan promosi jabatan selain hal tersebut juga apabila karyawan berprestasi dan bisa mencapai target yang telah diberikan (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Sehingga pada umumnya senioritas adalah kriteria dasar dari promosi dan mutasi karena karyawan yang lebih senior bisa dipastikan untuk tingkat loyalitasnya, dan bisa ditinjau kinerja dan prestasi kerja yang sudah dicapai.

Selain itu juga menurut Bapak Nur Hasan bahwasannya:

Untuk alur selama ini terkait mutasi dan promosi yang sudah dijalankan di BMT Mashlahah dari FO ke AO, kemudian AO ke kepala capem, kemudian kepala capem ke kepala cabang, kemudian kepala cabang ke kepala divisi, dan kepala divisi ke direksi. Akan tetapi untuk menetapkan terkait promosi dan mutasi jabatan yang dijalankan melihat pekerjaan apa yang perlu dikerjakan dan siapa yang layak untuk mengerjakannya. Setelah hal tersebut dilakukan karyawan akan tetap di bawah pengawasan dan penilaian untuk kinerja selanjutnya.

4.2.1.1 Kondisi SDM BMT Mashlahah

SDM BMT Mashlahah memiliki latar belakang yang bermacam-macam. Orang-orang yang direkrut tersebut sebagian besar adalah orang-orang yang berlatar belakang pendidikan *salafiy* atau mereka yang lulusan dari pondok pesantren *salafiyah* Sidogiri. Karena perekrutan dari lulusan kalangan pesantren yang sama menyebabkan ikatan kekeluargaan di antara sesama karyawan sangat erat. Bahkan latar belakang dari karyawan BMT Mashlahah bermacam-macam mulai dari lulusan SD, SMP, SMA dan sarjana.

Berdasarkan keterangan hasil wawancara dari manajer personalia BMT Mashlahah yaitu Bapak Hamid bahwasannya:

Karyawan disini latar belakangnya bermacam-macam mbak ada yang petani, penjual cilok, sarjana dan lainnya yang penting dia amanah dan jujur maka kami ambil jadi karyawan, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Hal itu menunjukkan bahwa untuk menjadi karyawan BMT Mashlahah hal yang paling penting adalah amanah dan jujur karena dua hal tersebut adalah dasar perekrutan karyawan baru. Karena karyawan yang amanah dan jujur akan bekerja dengan baik dan sepenuh hati bahkan bisa jadi karyawan akan menciptakan

pekerjaan merupakan kebutuhan sehari-hari bukan kewajiban, hal ini akan memicu kerja karyawan bekerja dengan rasa tulus dan ikhlas.

Memiliki latar belakang karyawan yang bermacam-macam maka perlu adanya pelatihan untuk menyamaratakan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan. Dari hasil wawancara dengan Bapak Hamid selaku manajer personalia bahwasannya:

Ada alokasi dana untuk pendidikan/pelatihan khusus untuk karyawan, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Dari latar belakang karyawan yang bermacam-macam pelaksanaan promosi dan mutasi merupakan sarana untuk pengembangan karyawan dan menghilangkan gap/kesenjangan antar karyawan satu dengan yang lainnya, sehingga setiap karyawan memiliki hak yang sama dalam perkembangannya. Hal ini selaras dengan hasil wawancara dengan dengan Bapak Ahmad Mundzir selaku Kepala Divisi Personalia bahwasannya:

Promosi dan mutasi jabatan dilakukan untuk mengembangkan SDM biar tidak ada gap/perbedaan antar karyawan, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 16/03/2015).

Hal tersebut juga diperkuat oleh Bapak Hilmi Faqih selaku Divisi SPS (Simpan Pinjam Syariah) bahwasannya:

Secara kelembagaan hal ini (mutasi dan promosi) merupakan strategi untuk perbaikan sistem, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 16/03/2015).

4.2.1.2 Pengembangan SDM Melalui Promosi dan Mutasi

Pada dasarnya pengembangan SDM melalui promosi dan mutasi merupakan strategi untuk mendapatkan SDM yang berkompeten dan profesional.

Pengembangan SDM merupakan kesempatan-kesempatan belajar bagi SDM dalam mengembangkan kemampuan maupun keterampilan yang dimiliki. Pengembangan SDM diantaranya bisa melalui promosi maupun mutasi jabatan.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 1995:76). Sedangkan mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/tempat pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi), dengan tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi (Hasibuan, 1995:114).

Dengan demikian promosi dan mutasi merupakan fungsi dari pengembangan SDM. Pengembangan SDM mempunyai lingkup untuk yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skills*).

Dari keterangan berdasarkan keterangan hasil wawancara dengan manajer personalia BMT Mashlahah yaitu Bapak Hamid bahwasannya:

Mutasi terdapat 2 macam yaitu (1) sewaktu-waktu (instentil), yang dimaksud dengan mutasi sewaktu-waktu adalah jika terjadi hal-hal yang tidak terduga seperti izin cuti karyawan dalam jangka waktu yang cukup lama dan izin sakit yang tidak diketahui sampai kapan, (2) dan yang sudah ditetapkan, mutasi ini adalah mutasi yang sudah ditetapkan aturannya antara lain seperti mutasi karyawan dilakukan karena untuk membantu kantor cabang yang terlihat tertinggal atau kurang berkembang dibandingkan kantor cabang yang lain maka karyawan yang berpestasi akan dimutasikan ke tempat tersebut guna mengembangkan kantor cabang, selain itu juga mutasi terjadi juga dikarenakan pertimbangan jarak rumah karyawan dari tempat kerja hal itu dilakukan sebagai

bentuk kesejahteraan karyawan, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya mutasi merupakan salah satu guna untuk memberdayakan karyawan untuk mendapatkan SDM yang berkompeten dan profesional. Mutasi juga merupakan kebutuhan bagi perusahaan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya mutasi hal tersebut memicu karyawan untuk terus melatih dan meningkatkan keterampilan maupun keahlian karyawan.

Keberadaan mutasi jabatan tentunya juga disesuaikan dengan kinerja yang dimiliki karyawan hal tersebut didasarkan atas penilaian yang sudah dilakukan oleh pimpinan tentunya, dikarenakan keputusan untuk memutasikan jabatan karyawan tidak hanya sewenang-wenang melainkan harus melalui proses penilaian kinerja karyawan yang sudah dilakukan sehingga dari penilaian tersebut akan menjadi acuan keputusan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer personalia BMT Mashlahah yaitu Bapak Hamid tipe mutasi di BMT Mashlahah ada 3 yaitu:

(1) Mutasi naik yaitu mutasi karyawan yang dilakukan apabila karyawan melampaui target yang telah diberikan dari pimpinan, (2) mutasi stagnan/rata yaitu mutasi karyawan dilakukan jika karyawan berprestasi dan seperti atas pertimbangan jarak tempuh rumah karyawan dari rumah ke kantor, dan (3) mutasi turun yaitu apabila karyawan tidak mampu mencapai target yang sudah diberikan dari pimpinan, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Pada dasarnya mutasi sendiri merupakan sarana karyawan untuk mencapai promosi jabatan, karena dalam masa mutasi jika karyawan terus menunjukkan kinerja ataupun produktivitas yang terus berkembang maka karyawan bisa dipromosikan jabatannya. Selain itu juga promosi dan mutasi

dilakukan untuk mengembangkan SDM biar tidak ada gap/kesenjangan antar karyawan satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan keterangan hasil wawancara dari manajer personalia BMT Mashlahah yaitu Bapak Hamid bahwasannya:

Promosi jabatan seringnya dilakukan sesuai kemampuan yang dimiliki karyawan sebelumnya seperti teller promosi jabatan ke bagian divisi IT karena sebelumnya bagian teller sering berhubungan dengan IT, kemudian AO (Account Officer) promosi jabatan ke bagian pimpinan karena sebelumnya bagian AO sering berhubungan dengan lapangan untuk mengurus nasabah secara langsung, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Pada dasarnya untuk promosi jabatan tetap berdasarkan penilaian dan pertimbangan penuh dari pimpinan melalui rapat bersama. Hal tersebut dapat diinterpretasikan dalam ayat al Quran surat Yusuf ayat 54:

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي ط فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ

أَمِينٌ

54. Dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami".

Sehingga ketika seseorang memangku jabatan sikap-sikap yang patut dimiliki adalah sebagai berikut (Amr, 2009:163):

1. Bisa dipercaya (menjaga amanah)

Sesungguhnya pekerjaan itu adalah amanah. Tanggung jawabnya harus dijalankan sebaik mungkin, begitupun kewajiban-kewajibannya. Menjaga

amanah berarti menaga kepercayaan yang dibebankan lewat jabatan atau posisi.

2. Cakap di bidangnya

Sesungguhnya pengetahuan adalah modal untuk menyelesaikan tugas sebaik mungkin, dan mengatasi kendala atau hambatan yang mungkin akan muncul. Cakap di bidangnya juga berarti terampil, selain berilmu pengetahuan memiliki keterampilan dapat membantu mengerjakan tugas dengan baik dan lancar.

Tabel 4.1
Data Karyawan BMT Mashlahah Kantor Pusat

No.	JABATAN	JUMLAH
1.	Direksi	6
2.	Kepala Divisi	6
3.	Staf	9
4.	Security	5
5.	Driver	3
6.	Office Boy (OB)	5
	Karyawan yang di mutasikan dan dipromosikan	4
	Karyawan yang dimutasikan	1
	Jumlah	35

Sumber: Data Sekunder

4.2.2 Efektivitas Promosi dan Mutasi

Efektivitas memiliki 2 macam yakni efektivitas teknis dan efektivitas strategis, keduanya memiliki hubungan yang saling terkait. Efektivitas teknis merupakan keberhasilan dari proses yang dilakukan perusahaan, sedangkan efektivitas strategis merupakan keberhasilan dari praktik kebijakan yang sudah

diambil perusahaan. Sehingga proses dan kebijakan saling terkait satu sama lain untuk menghasilkan tujuan yang sudah ditetapkan.

Pengembangan SDM melalui promosi dan mutasi jabatan merupakan sebuah strategi untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skills*) yang dimiliki karyawan. Dalam ajaran Islam menyebutkan bahwa manusia harus senantiasa memperbaiki diri dan berusaha lebih baik daripada hari kemarin dan selalu berbuat kebajikan kepada sesamanya. Dalam hal tersebut dijelaskan di dalam hadist yang bisa dikaitkan dengan hal promosi dan mutasi jabatan dapat dikaitkan dengan salah satu bentuk dari mengembangkan orang lain (Nurdiana, 2008:185-186).

Bukhori:

حد ثنا ادم بن أبي إياس قال حدثنا شعبة عن عبد الله بن أبي السفر وإسماعيل بن أبي خالد عن الشعبي عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده والمهاجر من هجر ما نهى الله عنه قال أبو عبد الله وقال أبو معاوية حدثنا داود هو ابن أبي هند عن عامر قال سمعت عبد الله يعني ابن عمرو عن النبي صلى الله عليه وسلم و قال عبد الاعلى عن داود عن عامر عن عبد الله عن النبي صلى الله عليه وسلم

Nabi Muhammad SAW bersabda: “ Muslim yang sempurna adalah orang yang menyelamatkan muslim dari bahaya lisan, tangannya, muhajir adalah orang yang hijrah dari apa yang dilarang Allah.”

(Matan lain: Muslim 57, Nasai 4950, Abi Daud 2122, Ahmad 6199, Darimi 2600)

Hadist di atas menunjukkan bahwa sesama muslim harus saling berbuat kebajikan dan tolong menolong salah satu diantaranya yaitu membantu meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skills*) yang dimiliki untuk menjadikan muslim yang ahli di bidangnya.

Pengembangan SDM melalui mutasi jabatan dapat diinterpretasikan dengan hijrah di dalam Al-Quran yang berarti pindah dan untuk menjadi yang lebih baik lagi. Mutasi sendiri merupakan pemindahan jabatan/posisi bagi karyawan untuk pelatihan menambah pengetahuan dan keterampilan. Mutasi jabatan yang dilakukan oleh manajer personalia seharusnya bukan permintaan dari karyawan yang ingin dipromosikan, sehingga hal tersebut dapat menghindari dari unsur-unsur ketidakadilan. Interpretasi mutasi di dalam Al-Quran terkandung di dalam surat An-Nisaa ayat 100:

﴿ وَمَنْ يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يَجِدْ فِي الْأَرْضِ مُرَافًا كَثِيرًا وَسَعَةً وَمَنْ تَخْرُجْ مِنْ بَيْتِهِ ۝

مُهَاجِرًا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ يُدْرِكُهُ الْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ وَكَانَ اللَّهُ

غَفُورًا رَحِيمًا ﴿١٠٠﴾

100. Barangsiapa berhijrah di jalan Allah, niscaya mereka mendapati di muka bumi ini tempat hijrah yang luas dan rezki yang banyak. Barangsiapa keluar dari rumahnya dengan maksud berhijrah kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian kematian menimpanya (sebelum sampai ke tempat yang dituju), Maka sungguh telah tetap pahalanya di sisi Allah. dan adalah Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Dari ayat Al Quran di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi jabatan dapat diartikan dengan hijrah, akan tetapi hijrah yang dimaksud dalam mutasi jabatan adalah pindah kerja untuk hal yang baik bukan hal yang buruk. Karena tujuan mutasi ialah untuk mengembangkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skills*) yang dimiliki karyawan.

Pengembangan SDM melalui promosi dan mutasi memberikan hasil baik yang dapat dilihat dan dinilai baik oleh pimpinan dan dirasakan oleh karyawan. Dampak tersebut salah satunya berupa keterampilan karyawan yang bertambah dalam berurusan dengan nasabah, wawasan, pengalaman dan semangat kerja, hal tersebut berdasarkan hasil wawancara dari Bapak Hamid bahwasannya:

Hasilnya kondusif mbk bagus kami dapat merasakan kemajuannya, tujuan adanya mutasi dan promosi agar karyawan giat dalam bekerja, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).

Berdasarkan keterangan dari hasil wawancara terkait promosi dan mutasi memberikan hasil yang nyata terhadap SDM BMT Mashlahah, salah satunya yang dirasakan oleh Bapak Hilmi Faqih selaku Divisi Simpan Pinjam Syariah yang sebelumnya menjabat sebagai kepala cabang BMT Mashlahah kantor cabang Purwosari bahwasannya:

Semangat kerja ya terus ditingkatkan untuk pengabdian BMT, dan terus belajar melihat atasannya sehingga pengalaman bertambah selain itu sekarang setelah berada di Pusat di bagian Divisi SPS (Simpan Pinjam Syariah) bisa memberikan ilmunya ke semuanya, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 16/03/2015).

Hal ini menunjukkan bahwasannya promosi jabatan yang sudah diberikan memberikan dampak bagi karyawan untuk terus mengaktualisasikan dirinya.

Dalam hal mutasi jabatan juga demikian tidak jauh beda dengan dampak promosi jabatan yakni

Lebih suka ketika menjadi kepala cabang sebelumnya karena bisa langsung berhubungan dengan karyawan, akan tetapi sama saja karena di Pusat juga bisa dengan mudah memberikan ilmunya ke semuanya, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 16/03/2015).

Sama halnya dengan Bapak Maftuh yang menjabat sebagai Divisi Kepatuhan bahwasannya:

Harus selalu improvisasi dengan job yang sudah diberikan, dan tentunya wawasan berkembang dengan begitu tugas dan tanggung jawab tentu juga bertambah berat, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 16/03/2015).

Hal tersebut menunjukkan baik dalam hal promosi maupun mutasi jabatan keduanya memberikan dampak baik untuk selalu berkembang dan berpikiran maju.

Begitu juga dengan Bapak Ahmad Mundzir selaku Kepala Divisi Personalia bahwasannya:

Dengan promosi wawasan jadi ikut berkembang, bisa menggali lebih dalam lagi sesuatu yang belum pernah dikerjakan dan ide-ide bisa langsung diaspirasikan ke atasan tidak seperti sebelumnya, ucapnya (hasil wawancara pada tanggal 16/03/2015).

Selain itu juga Bapak Ahmad Mundzir juga menegaskan bahwasannya: *Mutasi jabatan membuat kita mengenal karyawan yang belum dikenal sebelumnya selain itu juga hal tersebut bisa menghilangkan gap/kesenjangan antar karyawan (hasil wawancara pada tanggal 15/03/2015).*

Tabel 4.2
Data Informan yang Sudah Dipromosikan dan Dimutasikan BMT
Mashlahah Kantor Pusat

No.	NAMA	JABATAN	KANTOR BMT	TAHUN
1.	Moch. Hilmi Faqih	Pembukuan	Cabang Wonorejo	1998
		Kepala Cabang	Cabang Wonorejo	1999
		Wakil Manager I	Pusat	2000-2001
		Kepala Capem	Cabang Sidogiri	2002-2003
		Teller	Wonorejo	2004
		CS	Wonorejo	2005-2009
		Kepala Capem	Cabang Purwosari	2010
		Kepala Cabang	Cabang Purwosari	2011-2012
		Kepala Cabang	Cabang Purwosari	2013-2014
		Kepala Divisi SPS	Pusat	2015-2016
2.	Muh. Maftuhun Amin	FO	Sidogiri	2007
		AO	Sidogiri	2008-2011
		Kepala Capem	Panggungrejo	2011-2012
		Wakil Kepala Cabang	Warungdowo	2013-2014
		Kepala Divisi Kepatuhan	Pusat	2015-2016
3.	Ach. Mundzir	FO	Sukorejo	2007
		AO	Wonorejo	2010
		Kepala Capem	Kebonagung	2011-2012
		Kepala Capem	Kebonagung	2013-2014
		Kepala Divisi SDI	Pusat	2015-2016

Sumber: Data Sekunder

Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan tersebut bahwasannya dengan pengembangan SDM melalui promosi dan mutasi jabatan memberikan hasil meningkatnya pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skills*), dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk selalu belajar dan mengembangkan kemampuan untuk mengaktualisasikan diri.

Dengan hasil yang sudah dapat dilihat dan dirasakan memberikan bukti bahwa promosi dan mutasi jabatan yang dilakukan memberikan manfaat. Tentunya jabatan yang sudah diberikan harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga hal tersebut bisa berdampak positif bagi karyawan itu sendiri dan perusahaan. Makna jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya kelak, (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003:34)

لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه
وعن شبابه فيما أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه وعن علمه ماذا عمل به.
رواه الترمذی

Artinya: “Tidak akan bergeser telapak kaki seorang hamba pada kiamat, sehingga ia ditanya tentang empat hal, yaitu tentang umurnya, bagaimana ia habiskan, tentang masa mudanya, bagaimana ia lewatkan, tentang hartanya, bagaimana ia dapatkan dan ke mana ia infakkan, dan tentang ilmunya, bagaimana ia mengamalkannya.” **(HR Tirmidzi)**

Hadist di atas menunjukkan bahwa manusia harus mengamalkan ilmunya sehingga dapat bermanfaat bagi lainnya, salah satunya yaitu pemberian jabatan yang telah diamanahkan harus digunakan dengan sebaik-baiknya sehingga dapat berguna bagi dirinya dan orang lain.