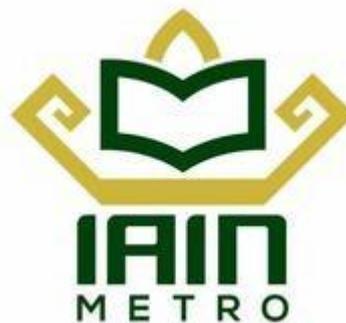


**MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DALAM MENJAGA  
*SUSTAINABILITY* BAITUL MAAL WAT TAMWIL FAJAR  
BINA SEJAHTERA METRO LAMPUNG**

**TESIS**

**Diajukan Memenuhi Persyaratan Mencapai  
Gelar Magister Dalam Bidang Ekonomi Syari'ah**

**Program Studi : Ekonomi Syari'ah**



**Oleh:**

**ANIK IDAWATI**

**NPM. 2171040016**

**PASCASARJANA**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO**

**1444 H/ 2023 M**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DALAM MENJAGA  
*SUSTAINABILITY* BAITUL MAAL WAT TAMWIL FAJAR  
BINA SEJAHTERA METRO LAMPUNG**

**TESIS**

**Diajukan Memenuhi Persyaratan Mencapai  
Gelar Magister Dalam Bidang Ekonomi Syari'ah**

**Program Studi : Ekonomi Syari'ah**



**Oleh:**

**ANIK IDAWATI**

**NPM. 2171040016**

Pembimbing Utama : Prof. Dr. Suhairi, S.Ag., M.H

Pembimbing Pendamping : Dr. Khoirurrijal, S.Ag.,M.A

**PASCASARJANA**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO**

**1444 H/ 2023 M**

## ABSTRAK

**Anik Idawati. 2023. Manajemen Sumber Daya Insani dalam Menjaga Sustainability Baitul Maal Wat Tamwil Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung**

*Sustainability* Baitul Maal Wat Tamwil menjadi sebuah jawaban terhadap tantangan bagi penggiat ekonomi Syariah ditengah banyaknya Baitul Maal Wat Tamwil yang tidak beroperasi kembali. Sumber Daya Insani merupakan asset vital yang memiliki peran sangat penting dalam menjaga *sustainability*/keberlanjutan Baitul Maal Wat Tamwil. Kualitas sumber daya insani sangat ditentukan dari keberhasilan penerapan manajemen yang dilakukan. Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk menganalisis penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Menjaga *Sustainability* Baitul Maal Wat Tamwil Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian lapangan (*field research*). Adapun sifat dari penelitian ini adalah bersifat deskriptif kualitatif pada hakekatnya penelitian kualitatif adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode Observasi, metode wawancara dan metode dokumentasi. Dalam menganalisis data penelitian menggunakan tiga tahapan, yakni reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam penerapan manajemen sumber daya insani di KSPPS Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dilakukan dengan konsep keseimbangan antara profesional bisnis dan kepatuhan pada Syariah yang mendasari kegiatan Perencanaan, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Kinerja, Pengawasan dan Digitalisasi Sumber Daya Insani sehingga terbentuk *good system* dan *good person* yang menjadi faktor *sustainability* KSPPS BMT Fajar Metro Lampung terjaga hingga saat ini.

## ABSTRACT

**Anik Idawati. 2023. Manajemen Sumber Daya Insani dalam Menjaga Sustainability Baitul Mal Wat Tamwil Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung**

Sustainability of Baitul Maal Wat Tamwil is an answer to the challenges for Sharia economic activists amidst the large number of Baitul Maal Wat Tamwil which are no longer operational. Human Resources are vital assets that have a very important role in maintaining the sustainability of Baitul Maal Wat Tamwil. The quality of human resources is largely determined by the success of the management implementation carried out. The aim of this research is to analyze the application of Human Resource Management in Maintaining the Sustainability of Baitul Maal Wat Tamwil Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung.

The type of research carried out is field research. The nature of this research is descriptive qualitative in nature, qualitative research is observing people in their living environment, interacting with them. The data sources used in this research are primary data sources and secondary data sources. The data collection method in this research uses the observation method, interview method and documentation method. In analyzing research data, three stages are used, namely data reduction, data presentation and verification or drawing conclusions.

The results of this research indicate that the implementation of human resource management at KSPPS Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung is carried out with the concept of balance between business professionalism and compliance with Sharia which underlies Planning, Training and Development, Performance Assessment, Supervision and Digitalization of Human Resources activities so that good human resources are formed. The system and good people which are factors in the sustainability of KSPPS BMT Fajar Metro Lampung are maintained to this day.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO**  
**PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**  
Jln. KH. Dewantara 15 A Iringmulyo Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507 Fax. (0725) 47296 email: stainjusi @stainmetro.ac.id.website www.stainmetro.ac.id

### **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Judul Tesis : **MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI  
DALAM MENJAGA *SUSTAINABILITY*  
BAITUL MAL WAT TAMWIL FAJAR BINA  
SEJAHTERA METRO LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **ANIK IDAWATI**

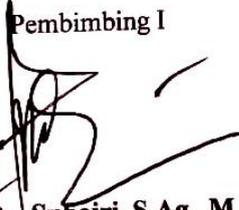
No. Pokok Mahasiswa : 2171040016

Program Studi : **Ekonomi Syari'ah**

Telah disetujui untuk diajukan dalam ujian Munaqosyah pada Program  
Pascasarjana IAIN Metro.

### **MENYETUJUI :**

Pembimbing I

  
**Prof. Dr. Suhairi. S.Ag., M.H**  
NIP. 19721001 199903 1 003

Pembimbing II

  
**Dr. Khoirurrijal. S.Ag., M.A**  
NIP. 19730321 200312 1 002

Mengetahui  
Ketua Program Studi Ekonomi Syariah

  
**Dr. Muhammad Irpan Nurhab, M.Si**  
NIP. 19880909 201801 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
PASCASARJANA

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

Jln. KH. Dewantara 15 A Iringmulyo Kota Metro Lampung 34111

Telp. (0725) 41507 Fax. (0725) 47296 email: stainjusi @stainmetro.ac.id.website www.stain metro.ac.id

**PENGESAHAN**

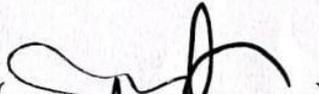
Tesis dengan judul: MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DALAM MENJAGA *SUSTAINABILITY BAITUL MAAL WAT TAMWIL* FAJAR BINA SEJAHTERA METRO LAMPUNG, disusun oleh: ANIK IDAWATI, NPM. 2171040016, Program Studi: Ekonomi Syari'ah telah diujikan dalam Sidang *Ujian Tesis/Munaqosyah* pada Program Pascasarjana IAIN Metro, pada Hari/Tanggal : Kamis, 7 Desember 2023.

**TIM PENGUJI :**

Dr. Mukhtar Hadi, M.Si  
Ketua Sidang/Penguji

  
(.....)

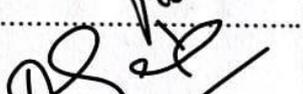
Dr. Imam Mustofa, M.Si  
Penguji Utama

  
(.....)

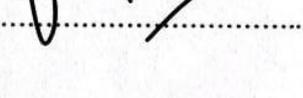
Prof. Dr. Suhairi, S.Ag., M.H  
Pembimbing Utama / Penguji II

  
(.....)

Dr. Khoirurrijal, M.A  
Pembimbing Pendamping/Penguji III

  
(.....)

Diana Ambarwati, ME.Sy  
Sekretaris Sidang

  
(.....)



## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ANIK IDAWATI  
NPM : 2171040016  
Program Studi : Ekonomi Syaria'h

Menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah asli hasil penelitian saya kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya.

Metro, Desember 2023

Yang menyatakan



*Anik Idawati*  
Anik Idawati  
NPM. 2171040016

## PEDOMAN TRANSLITERASI

### 1) Huruf Arab dan Latin

Huruf Arab	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
ا	tidak dilambangkan		ط	t
ب	B		ظ	z
ت	T		ع	`
ث	Ṣ		غ	G
ج	J		ف	F
ح	ḥ		ق	Q
خ	Kh		ك	K
د	D		ل	L
ذ	Z		م	M
ر	R		ن	N
ز	Z		و	W
س	S		ه	H
سین	Sy		ء	,
ص	Ṣ		ي	Y
ض	ḍ			

2) Maddah atau Vokal Panjang

Harakat dan Huruf	Huruf dan Tanda
ا - ي	Á
ي -	Ī
و -	Ū
اي	Ai
ا - و	Au

## MOTTO

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ  
رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya : “serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalannya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”.  
(QS. An-Nahl : 125).<sup>1</sup>

## **PERSEMBAHAN**

Dengan penuh rasa syukur atas kehadiran Allah SWT, Tesis ini penulis persembahkan kepada:

1. Teruntuk Orang tuaku tercinta yang mengasuh, membimbing, mendidik, dan membesarkanku dengan penuh rasa sabar, tabah, dan semangat, serta senantiasa mendo'akan demi keberhasilan peneliti dalam melaksanakan studi.
2. Suami dan anak-anakku yang senantiasa memberikan dukungan demi tercapainya cita-citaku. Saudara-saudaraku yang selalu mendo'akanku dan senantiasa menantikan keberhasilanku.
3. Prof. Dr. Suhairi, S.Ag, M.H selaku dosen pembimbing I dan Dr. Khoirurrijal, S.Ag, M.A selaku dosen pembimbing II yang telah membimbing peneliti dengan penuh keikhlasan dan kesabaran demi keberhasilan peneliti.
4. Teman, rekan, sahabat selam studi di Pascasarjana IAIN Metro semua angkatan, terkhusus angkatan 2021, dan semua rekan yang mendukung dan memberikan kontribusi yang berarti bagi proses penelitian selama ini,
5. Almamaterku tercinta Program Pascasarjana Studi Ekonomi Syraiah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro yang telah menambah wawasan Iman dan Taqwa serta Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Pendidikan semoga dapat peneliti amalkan di jalan Allah SWT.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, atas taufik dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini tepat pada waktunya. Penulisan Tesis ini adalah sebagai salah satu bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan Program Strata Dua (S2) atau Magister pada Program Pascasarjana IAIN Metro guna memperoleh gelar M.SE.

Dalam upaya penyelesaian Tesis ini, peneliti telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karenanya peneliti mengucapkan terima kasih kepada Yth:

1. Prof. Dr. Siti Nurjannah, M.Ag., PIA, sebagai Rektor IAIN Metro.
2. Dr. Muktar Hadi, S.Ag., M.Si, sebagai Direktur Program Pascasarjana IAIN Metro
3. Dr. Muhammad Irpan Nurhab, M.Si, sebagai Kaprodi Ekonomi Syariah Program Pasca Sarjana IAIN Metro
4. Prof. Dr. Suhairi, S.Ag., M.H, dan Dr. Khoirurrijal, S.Ag., M.A, sebagai Pembimbing I dan II yang telah banyak memberikan kontribusi bagi perbaikan penulisan tesis selama bimbingan berlangsung.
5. Bapak dan Ibu Dosen/Karyawan Program Pascasarjana IAIN Metro yang telah menyediakan waktu dan fasilitas dalam rangka pengumpulan data.

6. Bapak Ahmad Sodik, Bapak Hardi Jumadi dan Ibu Murdiana Wati selaku Pengurus, Kadiv HRD dan Pimpinan Cabang Metro KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro yang telah banyak membantu peneliti dalam proses penelitian.
7. Bapak, Ibu, suami dan anak – anak penulis yang senantiasa mendo'akan dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pendidikan.

Kritik dan saran demi perbaikan tesis ini sangat diharapkan dan akan diterima dengan kelapangan dada. Dan akhirnya semoga hasil penelitian yang telah di lakukan kiranya dapat bermanfaat bagi pengemangan ilmu pengetahuan Ekonomi Syari'ah.

Metro, Desember 2023  
Yang menyatakan



**Anik Idawati**  
NPM. 2171040016

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS PENELITIAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	<b>vi</b>
<b>PERSETUJUAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>ix</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>x</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pertanyaan Penelitian .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat penelitian .....	10
E. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	11
F. Sistematika Penelitian .....	18
<b>BAB II    KAJIAN TEORI</b>	
A. <i>Sustainability</i> Lembaga Keuangan Mikro .....	20
1. Pengertian <i>Sustainability</i> LKM .....	20
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Sustainability</i> LKM.....	23
B. Baitul Mal Wat Tamwil	
1. Pengertian Baitul Mal wa Tamwil.....	28
2. Dasar Hukum.....	31
3. Fungsi dan Peran Baitul Maal Wat Tamwil (BMT).....	36
4. Produk-produk Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) .....	39

C. Manajemen Sumber Daya Insani	
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani .....	42
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani .....	56
3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Insani .....	69
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Jenis dan Sifat Penelitian.....	135
B. Sumber Data/Informan Penelitian .....	136
C. Metode Pengumpulan Data .....	137
D. Teknik Penjamin Keabsahan Data.....	139
E. Teknik Analisis Data .....	142
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Profil BMT Fajar Kota Metro	
1. Sejarah KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera.....	144
2. Visi dan Misi BMT Fajar Bina Sejahtera .....	147
3. Produk – Produk KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera.....	147
4. Jumlah Data Anggota BMT Fajar Bina Sejahtera.....	148
5. Struktur Organisasi BMT Fajar Bina Sejahtera .....	150
B. Manajemen Sumber Daya Insani di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dalam menjaga Sustainability.....	176
1. Perencanaan Sumber Daya Insani .....	154
2. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani.....	163
3. Penilaian Kinerja Sumber Daya Insani .....	172
4. Pengawasan Sumber Daya Insani .....	177
5. Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Insani .....	180
6. Kepatuhan Syariah dalam Manajemen Sumber Daya Insani	181
C. Analisis Manajemen Sumber Daya Insani dalam menjaga <i>Sustainability</i> .....	182
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	196
B. Saran-Saran .....	196

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN-LAMPIRAN**  
**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Jumlah Anggota Simpanan Tahun 2023 .....	148
2. Jumlah Anggota Pembiayaan Tahun 2023.....	149
3. Jadwal Wawancara dan Informan .....	153

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Struktur Organisasi BMT Fajar Bina Sejahtera.....	150
2. Sekretaris KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera .....	151
3. Kepala Divisi HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera .....	152
4. Pimpinan Cabang Metro KSPPS BMT Bina Sejahtera .....	152
5. Program Kerja Bagian Sumber Daya Insani.....	156
6. Flayer Lowongan Pekerjaan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera ....	157
7. Dokumentasi pelaksanaan tes/seleksi karyawan baru .....	159
8. Dokumentasi Penandatanganan Kontrak Kerja Karyawan Baru .....	160
9. Dokumentasi Pelatihan Karyawan.....	168
10. Dokumentasi Diklat dan Sertifikasi Teller dan Manajer.....	170
11. Dokumentasi Karyawan Berprestasi .....	174

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Seiring berkembang zaman lembaga keuangan Syariah di Indonesia sudah mulai berkembang pesat sekarang. Berbagai produk keuangan telah diluncurkan untuk mempermudah masyarakat melakukan kegiatan ekonominya. Lembaga keuangan Syariah hadir tidak sekedar untuk berbisnis mencari keuntungan sebanyak-banyaknya tetapi lembaga keuangan Syariah hadir juga untuk menjadi edukasi masyarakat supaya melakukan transaksi sesuai dengan ketentuan Syariah. Tidak hanya itu produk-produk yang ditawarkan oleh lembaga keuangan Syariah sangat beragam dengan menggunakan akad-akad yang berdasarkan dengan prinsip Syariah dan fatwa DSN-MUI.

Kemunculan industri keuangan syariah dipelopori berdirinya *Baitul Maal Wa At-Tamwil* (BMT) Ridho Gusti yang didirikan di Bandung pada tahun 1990. Perlahan tapi pasti pertumbuhan BMT mulai meningkat sampai tahun 1995 dan menuju puncaknya di saat krisis di tahun 1996-1998. BMT di Indonesia membuktikan kemampuannya dalam menghadapi krisis global, di saat lembaga keuangan lainnya *collapse* dan terpaksa mendapatkan bantuan pemerintah untuk tetap bertahan, BMT mampu bertahan, bahkan jumlahnya di Indonesia semakin berkembang pesat.

Salah satu penyebab bertahannya institusi ini adalah faktor kemandirian (*independency*) dan investasi sektor riil yang dimilikinya. Seperti

diungkapkan Qayyum dan Munir memberikan contoh lembaga keuangan mikro Grameen Bank di Bangladesh dan BancoSol di Bolivia adalah lembaga keuangan mikro yang sustainabel karena ditopang kemandirian lembaga dari manajemen pengelolaan keuangan memadai dan pelayanan pada nasabah masyarakat kecil, sehingga membuat mampu maju seperti perbankan umumnya.<sup>1</sup>

Di Indonesia sustainabel BMT dapat dilihat dengan kinerja BMT secara nasional telah mencapai aset sebesar Rp 4,7 triliun dan jumlah pembiayaan sebesar Rp 3,6 triliun. Sementara jumlah lembaga BMT dari tahun ke tahun semakin meningkat. Hingga saat ini diperkirakan jumlah BMT di Indonesia sebanyak 4500 unit.<sup>2</sup>

Secara kuantitatif, setelah lebih dari lima belas tahun berjalan, lembaga ini mengalami perkembangan dan peningkatan jumlah yang cukup pesat dari tahun ke tahun.<sup>3</sup> Dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan BMT di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan serta memiliki peranan yang sangat vital dalam kemajuan perekonomian Indonesia.<sup>4</sup> Saat ini keberadaan BMT sudah mencakup seluruh wilayah Indonesia, dengan populasi terbanyak berada di Pulau Jawa. Selain di Pulau Jawa, konsentrasi populasi BMT yang cukup besar terdapat di Sulawesi Selatan dan Nusa

---

<sup>1</sup> Abdul Qayyum dan Munir Ahmad, "Efficiency and Sustainability of Micro Finance Institutions in South Asia," *Research Journal Social Sciences* 3, no. 1, h 2.

<sup>2</sup> Muhammad Aswad, Analisis Faktor-Faktor Sustainability Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), *Asy Syar'iyah: Jurnal Ilmu Syari'ah dan Perbankan Islam-ISSN 2089-7227* (p) 2598-8522 (e), Vol. 6, No. 1, Juni 2021, h. 24

<sup>3</sup> Sumber: <http://permodalanbmt.com/bmtcenter/?p=1006>, diakses tanggal 2 Oktober 2022.

<sup>4</sup> <http://islamic-economics.uui.ac.id/home/news/fkei-menggelar-sharia-economic-event-iii-2012>, diakses tanggal 2 Oktober 2022.

Tenggara Barat. Data dari RENDEV Project menyebutkan sebanyak 2.025 BMT-YINBUK terdapat di Indonesia. Dari jumlah tersebut sekitar 72% atau 1.456 lembaga berada di Pulau Jawa.<sup>5</sup>

Tingginya perkembangan lembaga BMT dalam tiga dasawarsa, tentu karena BMT mampu *survive* dan kompetitif di tengah persaingan antar lembaga keuangan khususnya lembaga keuangan mikro syariah. Oleh karena itulah, BMT harus mampu mendapatkan profit karena menjadi sinyal keberlanjutan BMT dan perkembangannya di masa depan dan sinyal tentang alokasi sumberdaya yang efisien. Profit bukan sekedar sebagai syarat BMT dapat melangsungkan keberlanjutan program pembiayaan, namun sebagai syarat perkembangan BMT di masa yang akan datang. Dengan profit BMT dapat terus melayani masyarakat yang kemudian memberikan manfaat sosial. Tanpa profit langkah-langkah pengembangan tidak mungkin dilaksanakan, maka profit menjadi sumber pengembangan BMT yang berkelanjutan.

BMT yang mampu berkembang dan maju berkelanjutan (*sustainable*) dapat dilihat pada kinerja BMT yang meliputi keterjangkauan dan keberlanjutan (*sustainability*). Dari sisi keterjangkauan yang dijadikan tolok ukur adalah kualitas layanan yang diberikan BMT terhadap nasabah (anggota) dan jumlah kantor cabangnya. Sedangkan keberlanjutan (*sustainability*) di mana BMT memiliki daya tahan dan kemandirian dalam menarik konsumen pendanaan dan pembiayaan tanpa didukung pendanaan dana asing ataupun subsidi bantuan dana pemerintah.

---

<sup>5</sup> Andriani, "Baitul Maal Wat Tamwil; Konsep dan Mekanisme di Indonesia", *Jurnal Empirisma, Volume 14 Nomor 2, Tahun 2015*

*Association for Social Advancement (ASA)* Sustainability dilihat dalam dua bentuk yaitu sustainability lembaga dan sustainability keuangan. Sustainability lembaga merupakan kemampuan LKM dalam pengelolaan secara berkelanjutan dengan adanya faktor keberhasilan dalam mewujudkan *cost-effectiveness* dalam tatakelola LKM. Sementara sustainability keuangan di mana LKM memiliki kemampuan dalam manajemen keuangan LKM dan mampu mencukupi biaya operasional atau biaya-biaya untuk jangka panjang. Sustainability LKM dilihat dari kesinambungan operasionalnya dengan kemampuan menutupi biaya operasional secara mandiri. Juga LKM memenuhi biaya operasional, biaya dana, biaya inflasi dan semua biaya-biaya kas tanpa subsidi dana.<sup>6</sup>

Selain beberapa faktor di atas, sustainability BMT hingga sekarang, dan telah mampu berperan signifikan terhadap perekonomian masyarakat Indonesia tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia atau biasa dikenal dalam ekonomi syariah sumber daya insani (SDI). Seperti diungkapkan Salam bahwasanya sustainability koperasi maupun koperasi syariah (BMT) sangat ditentukan faktor SDI, jangkauan pasar meliputi *account officer* dan jumlah debitur, inovasi produk, dan manajemen operasional. Keempat faktor ini secara simultan sebagai penggerak keberlangsungan BMT di tengah persaingan lembaga keuangan kompetitif.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ayi Cavriel Ayayi dan Maty Sene, "What Drives Microfinance Institutions Sustainability," *Journal of Developing Areas*, vol. 44, No.1 2010, h. 306.

<sup>7</sup> Abdul Salam, *Sustainability Lembaga Keuangan Mikro: Koperasi Simpan Pinjam*, ed. oleh Hasse J, (Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM, 2018), 26.

Dalam keberlangsungan BMT terlihat dengan kemampuan BMT sebagai suatu lembaga keuangan mikro syariah dalam mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan (*long term profit*) dari nasabah atau anggota (*customer*) apabila para karyawan (SDI) memaksimalkan pelayanan (*total quality service*) kepada anggota/nasabah akan melahirkan *on going relationship* di antara nasabah dengan pengelola BMT. Tentu dengan kualitas pelayanan maksimal oleh sumber daya insani (SDI) yang berkualitas dalam kinerjanya sekaligus memiliki rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap BMT. Oleh karenanya, sumber daya insani sangat vital didalam keberhasilan BMT.<sup>8</sup>

Untuk bisa bertahan dan berkembang tentu BMT pengelolaanya harus kredibel dan profesional. Memilih sumber daya insani yang kompeten juga dibutuhkan untuk perkembangan BMT. Karena perkembangan BMT harus didukung dengan sumber daya insani yang berkualitas untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya insani dengan efektif, produktif serta efisien. Tuntutan untuk menciptakan sumber daya insani yang mempunyai akhlak tinggi dan professional dalam menjalankan tugas sesuai misi dan visi BMT. Karakter islami menjadi solusi wujud dari fitrah manusia sebagai khilafah Allah SWT yang dalam setiap perilakunya harus sesuai dengan ajaran yang sudah ditetapkan-Nya.

Penduduk Indonesia yang mayoritas beragama Islam seharusnya menjadi pangsa pasar yang sangat potensial dalam perkembangan BMT.

---

<sup>8</sup> Muhammad Aswad, "Analisis Faktor-Faktor Sustainability Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), Asy Syar'iyah, "Jurnal Ilmu Syari'ah dan Perbankan Islam-ISSN 2089-7227 (p) 2598-8522 (e), Vol. 6, No. 1, Juni 2021, h. 27



*Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya. (Al-Qhasas:26)<sup>9</sup>*

Perkembangan lembaga keuangan non bank, khususnya BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung saat ini terbilang pesat. BMT merupakan lembaga yang berdiri sendiri dan berkumpul dibawah naungan Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK). Salah satu BMT yang ada di Metro adalah BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung. Lembaga Keuangan Syari'ah yang berfungsi sebagai penerima dan penyalur uang simpanan dalam bentuk tabungan wadi'ah, BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung juga memiliki fungsi dalam pengelolaan keuangan terpadu, yakni tidak hanya mengelola keuangan simpanan anggota, baik Simpanan Pokok maupun Simpanan Wajib, melainkan dapat mengelola tabungan dengan sistem syari'ah, juga menerima dan mengelola zakat, infak, sodaqah dan wakaf uang untuk diproduktifkan, disinilah makna zakat produktif maupun wakaf produktif.<sup>10</sup>

Beberapa BMT pada wilayah Eks Lampung Tengah khususnya di Metro sudah banyak yang tidak beroperasi lagi, sementara BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung masih eksis dan beroperasi hingga saat ini, memiliki 8 Kantor Cabang yang tersebar di Wilayah Lampung, Bogor dan Bekasi. BMT Fajar Bina Sejahtera berkantor pusat Jl. KH. A. Dahlan Imopuro Metro Pusat. BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dalam menjalankan

---

<sup>9</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Bandung: Syaamil Al-Qur'an, 2018), h. 388

<sup>10</sup> Dokumentasi Profil BMT Fajar Bina Sejahtera, pada tanggal 14 Oktober 2022

kegiatan usahanya selalu mengutamakan kepuasan nasabah/anggota diantaranya melayani masyarakat yang ingin menabung dan juga memberikan fasilitas pinjaman kepada masyarakat yang membutuhkan. Strategi pelayanan yang diterapkan meliputi tiga komponen, yaitu mencakup SDI/karyawan (*people*), proses (*process*), dan bukti fisik (*physicalevidence*). Dalam proses pencarian dan pemenuhan karyawan yang dilakukan, banyak kendala yang dihadapi BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung antara lain sulitnya mendapatkan SDI yang sesuai, sebagai contoh kebutuhan pada posisi *frontliner* atau CS (*customer service*) dan karyawan yang sesuai pada porsinya sebagai lembaga keuangan berlabel syariah Islam. Masalah waktu pemenuhan, sebagai contoh untuk pemenuhannya diberikan waktu satu bulan, namun terjadi sampai berbulan-bulan untuk dapat menyediakan, karena terbatas.<sup>11</sup>

Berdasarkan hasil pra survey diketahui bahwa *stakeholder* BMT Fajar Bina Sejahtera berjumlah 57 orang yang terdiri dari Pengurus, Pengawas, Kepala Divisi, Pimpinan Cabang, Marketing Funding, Marketing Pembiayaan, teller dan Karyawan Baitul Maal. Hasil wawancara dengan salah satu stakeholder BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung, diketahui operasional BMT sangat ditentukan oleh kualitas dari karyawan itu sendiri. Peran karyawan sangatlah vital dalam perkembangan BMT kedepannya. Jadi pihak BMT harus mulai memberikan perhatian khusus kepada karyawan dan

---

<sup>11</sup>Hardi, Kepala Divisi SDI BMT Fajar Bina Sejahtera, wawancara pada tanggal 14 Oktober 2022

calon karyawan dimulai dari melakukan perekrutan yang baik dan pembekalan karyawan secara maksimal.<sup>12</sup>

Berdasarkan hasil wawancara juga diketahui bahwa banyaknya pegawai BMT Fajar Bina Sejahtera yang bukan dari lulusan studi perbankan syariah ataupun ekonomi syariah yang mayoritas mengisi di dalam lembaga tersebut, sedangkan seperti diketahui bahwa lembaga BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung merupakan lembaga keuangan syariah yang seharusnya Sumber Daya Insani yang ada di lembaga BMT adalah lulusan studi perbankan syariah ataupun ekonomi syariah. Diketahui jumlah karyawan BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung sebanyak 57 karyawan dengan lulusan yang berbeda-beda, lulusan S1 sebanyak 19 orang yang terdiri dari 9 orang lulusan S1 Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah dan 10 orang lulusan S1 tetapi bukan dari jurusan Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah, sedangkan 38 karyawan yang lainnya hanya lulusan SMA dari berbagai jurusan. Hal ini menunjukkan bahwa Pengurus dan Pengelola di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung masih didominasi lulusan selain jurusan Perbankan Syariah dan Ekonomi Syariah, sehingga diperlukan pengelolaan manajemen sumber daya insani yang baik dan sesuai dengan nilai-nilai Islami agar tujuan yang telah ditetapkan oleh BMT dapat berjalan dengan lancar.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, peneliti terdorong untuk mengetahui sejauh mana penerapan manajemen sumber daya

---

<sup>12</sup>Hardi, Kepala Divisi SDI BMT Fajar Bina Sejahtera, wawancara pada tanggal 14 Oktober 2022

insani yang ada di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DALAM MENJAGA *SUSTAINABILITY* BAITUL MAAL WAT TAMWIL FAJAR BINA SEJAHTERA METRO LAMPUNG.

### **B. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan paparan latar belakang masalah maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut: Bagaimanakah penerapan manajemen Sumber Daya Insani dalam menjaga *sustainability* Baitul Maal Wat Tamwil Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk menganalisis penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Menjaga *Sustainability* Baitul Maal Wat Tamwil Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung.

### **D. Manfaat penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk:

#### 1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan di bidang Ekonomi Syariah, khususnya tentang manajemen SDI di BMT.

#### 2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dalam rangka peningkatan dan pengembangan lembaga keuangan syariah sehingga akan mencapai

tingkat keberhasilan yang optimal untuk menghadapi tantangan persaingan usaha dalam lingkup pembiayaan mikro, khususnya BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung.

#### **E. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian terdahulu dapat dijadikan referensi atau dasar dari penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, berikut merupakan penelitian terdahulu:

1. Tarmini judul Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia di BMT, hasil penelitian menunjukkan bahwa manusia merupakan sumber daya penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai ke berhasilan. Sedangkan pengelolaan sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di BMT Sumber Usaha merupakan bentuk sukarela sebab awal mula BMT tersebut didirikan perekrutan calon pegawai tidak menggunakan modal yang besar hanya bermodal kemauan dan beberapa alat tulis sebagai bukti transaksi dalam menghimpun dan penyaluran dana, sehingga dalam pelayanannya BMT tersebut masih perlu banyak belajar, terutama bagi penggunaan tenaga kerja baru. Resiko dan kegagalan merupakan ancaman dalam mencapai kesuksesan untuk itu dalam memanaj sumber daya manusia perlu seleksi yang tepat terutama dalam merekrut para pegawai guna memperoleh pegawai yang baik dan berkualitas dengan dimulai dari proses perencanaan pelaksanaan penarikan pegawai, pengorganisasian, embangan karier, penilaian terhadap prestasi kerja, pemberian balas jasa, pelayanan karyawan, penegakan disiplin mengikut

sertakan pegawai pada seminarserta seminar penting hal ini dilakukan untuk mencapai sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif.<sup>13</sup>

Persamaan penelitian ini penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang Sumber Daya Manusia di BMT, sedangkan perbedaannya pada penelitian lebih kepada keberlangsungan BMT.

2. Yutisa Tricahyani, dengan judul Urgensi Sumber Daya Insani Dalam Instituti Perbankan Syariah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang konsep sumber daya insani di lembaga keuangan perbankan syariah. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis. Merupakan suatu metode penelitian yang mendeskriptifkan bagaimana urgensi sumber daya insani dalam perbankan syariah saat ini. Dari deskripsi gambargambaran dan masalah perbankan syariah yang ada, kemudian dianalisis dan dideskripsikan berdasarkan fakta-fakta atau kenyataan di lapangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa yang terjadi selama ini hanyalah perpindahan pegawai dari bank konvensional ke bank syariah. Sehingga yang terjadi adalah kurang kompetennya sumber daya insani tersebut di bidang perbankan syariah secara khusus. Pengembangan sumber daya insani perlu dilakukan untuk meningkatkan mutu atau kualitas dari sumber daya insani itu sendiri.<sup>14</sup> Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang lembaga keuangan dan sumber daya insani. Perbedaan penelitian

---

<sup>13</sup>Tarmini, *Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Di BMT*, Tesis <http://perpus.iainsalatiga.ac.id/lemari/fg/free/pdf/?file=http://perpus.iainsalatiga.ac.id/g/pdf/public/index.php/?pdf=2947/1/>

<sup>14</sup> Yutisa Tricahyani, "Urgensi Sumber Daya Insani Dalam Instituti Perbankan Syariah" <http://jurnal.iaintulungagung.ac.id/index.php/muslimheritage/article/download/1277/881>

ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini membahas manajemen sumber daya manusia untuk menjaga sustainability BMT.

3. Rina El Maza, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberlangsungan Baitul Maal Wat Tamwil Di Lampung, hasil penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi keberlangsungan lembaga keuangan mikro adalah Kemahiran BMT di Lampung dalam mengakses modal baik dari lembaga keuangan bank dan non bank, menghimpun dana ZIS dari masyarakat, melakukan pelatihan terhadap karyawan-karyawan BMT baik melalui pelatihan internal maupun eksternal untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkompeten, dan berkualitas, mampu mengatasi kredit bermasalah dengan menerapkan 5 C dan 3 R dan dengan menerapkan strategi yang lain, serta meningkatkan pengawasan baik di kalangan pimpinan BMT dan karyawannya, sehingga faktor-faktor tersebut mampu membuat BMT tetap eksis dan bertahan keberlangsungannya hingga sekarang. Adapun kendala yang dihadapi BMT di Lampung dalam perkembangannya adalah masih banyaknya BMT yang berhadapan dengan kredit bermasalah, adanya korupsi yang dilakukan pihak internal BMT dan masih lemahnya manajemen yang ada di BMT sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap eksistensinya. Dalam perkembangannya BMT di Lampung cukup menjamur namun karena tidak dibarengi dengan skill dan pengetahuan terkait lembaga keuangan mikro dan BMT sehingga banyak BMT yang dalam perjalanannya gulung tikar. Dalam hal ini diperlukan skill yang memadai dan sumberdaya manusia yang

berkompeten di bidang BMT sehingga BMT tersebut dapat bertahan dan eksis kedepannya. Untuk mempertahankan eksistensi suatu lembaga keuangan mikro diperlukan keberanian dan terobosan pihak BMT untuk dapat menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan bank dan non bank atau lembaga lainnya, dan diperlukan inovasi dan kreatifitas agar BMT tersebut mampu berkompetisi dengan BMT Lainnya.<sup>15</sup>

4. Lukmanul Hakim dengan judul Analisa Keberlanjutan Bmt Dalam Pademi Covid 19 Berbasis Bisnis Model Dan Pemilihan Pelayanan Anggota Pembiayaan (*Selective Lending*). Hasil penelitian ini pertama, BMT sebagai lembaga keuangan mikro, berbadan hukum koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah (KSPPS) yang melayani para pengusaha mikro masih harus fokus kepada bisnis utamanya yaitu pelayanan keuangan baik pengumpulan simpanan anggota dan pembiayaan, baik kebutuhah modal usaha maupun investasi, dan alternatif perubahan bisnis BMT belum dapat dilakukan sekaligus dikarenakan kendala financial, regulasi dan kemampuan sumber daya manusia. Kedua pemilihan anggota pembiayaan secara ketat memaksa BMT harus dapat menyeimbangkan antara peningkatan jumlah anggota dan resiko pengelolaan gagal bayar disebabkan dampak dari pandemi Covid 19. Meskipun implikasinya akan mengurangi jumlah anggota yang berdampak pada keberlanjutan BMT. Sedangkan kita ketahui semakin

---

<sup>15</sup> Rina El Maza, “*Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberlangsungan Baitul Maal Wat Tamwil Di Lampung*”, Jurnal Akuntansi dan Perbankan Syariah, P-ISSN: 2621-4636; E-ISSN: 2621-4644, Volume 01, Nomor 01, Januari-Juni 2018, Website: [www.febi.metrouniv.ac.id](http://www.febi.metrouniv.ac.id); E-mail: [jurnalfinansia@gmail.com](mailto:jurnalfinansia@gmail.com)

bertambah jumlah anggota mencerminkan eksistensi BMT dimasyarakat.<sup>16</sup> Pada peneliti ini terdapat persamaan dengan penelitian terdahulu, persamaannya sama-sama membahas tentang keberlanjutannya BMT, sedangkan yang membedakan dengan penelitian ini, pada penelitian ini lebih menekankan pada keberadaan sumber daya manusia terhadap berlangsungnya BMT.

5. Nur Indah Riwijanti, dengan judul Bagaimana meningkatkan keberlanjutan Baitul Maal wat Tamwil (BMT)?, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mengelola dan menjaga keberlanjutan usaha, Koperasi Syariah mengalami masalah yang disebabkan oleh penurunan ekonomi nasional, pembiayaan bermasalah (macet), minat masyarakat terhadap Koperasi syariah yang masih kurang dan pemahaman yang masih harus ditingkatkan sehingga koperasi harus betul-betul berupaya untuk memperoleh kepercayaan masyarakat. Koperasi juga mengalami masalah dalam pengelolaan usaha dalam hal permodalan, kapabilitas sumber daya insani yang masih kurang maksimal, pemahaman masyarakat terhadap konsep syariah masih kurang sehingga produk-produk syariah pun kurang dikenal oleh masyarakat, pengelola mengalami masalah komunikasi dengan pengurus yang sangat sibuk, dan infrastruktur koperasi yang kurang memadai. Walaupun mengalami masalah-masalah yang cukup berat, hampir semua responden yakin

---

<sup>16</sup> Lukmanul Hakim, *Analisa Keberlanjutan Bmt Dalam Pademi Covid 19 Berbasis Bisnis Model Dan Pemilihan Pelayanan Anggota Pembiayaan (Selective Lending)*, *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, Vol. 01, No. 01 Januari 2021, E-ISSN : 2774-4418 P-ISSN : 2774-4108, Available at <https://jurnal.unsur.ac.id/elecosy/index>

mampu mengatasi masalah likuiditas dan menjaga keberlanjutan yang biasanya dialami saat hari besar agama dan tahun ajaran baru sekolah, dengan menggunakan dana anggota dan pendiri. Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut diatas, strategi yang dilakukan untuk menjaga keberlanjutan adalah melakukan linkage dengan lembaga lain, menjaga likuiditas sebaik mungkin dengan optimalisasi internal, efisiensi operasional dan peningkatan produktifitas, memiliki rencana pengembangan untuk masa yang akan datang, melakukan pembinaan pada para anggota, mengusulkan pendirian Lembaga Penjamin Simpanan khusus untuk LKM dan membuat sistem credit checking seperti yang dimiliki oleh Bank Indonesia untuk mengetahui track record seorang anggota.<sup>17</sup> Adapun persamaan peneliti terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan sama-sama membahas tentang kelerlanjutan BMT, sedangkan yang membedakannya pada penelitian terdulu lebih membahas tentang pembiayaan pada keberlanjutan BMT, sedangkan pada penelitian ini akan membahas tentang keberadaan sumber daya manusia terhadap *sustainability* BMT.

6. Nadya Amira Husna, Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani di Kampung Cokelat Blitar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan prinsip manajemen di kampung Cokelat Blitar. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi secara mendalam dan selama periode.

---

<sup>17</sup> Nur Indah Riwijanti, “*Bagaimana meningkatkan keberlanjutan Baitul Maal wat Tamwil (BMT)?*”, jurnal, p-ISSN: 2460-4089 e-ISSN: 2528-2948, Vol. 6 No. 1, June 2020 (1-11), Available at: <http://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/altijarah>

Penelitian menemukan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis syariah di Kampung Coklat Blitar ini meliputi proses rekrutmen (persyaratannya yaitu harus beragama Islam dan berjilbab bagi perempuan), proses seleksi (harus mengikuti beberapa tes), pelatihan dan pengembangan (bersifat religius), dan penilaian kinerja (menggunakan hasil kerja dan perilaku). Hasil juga menunjukkan bahwa Koperasi Kampung Coklat Blitar ini dalam penerapan manajemen sumber daya manusia berbasis syariah sudah sesuai dengan ajaran-ajaran Islam. Dengan melaksanakan pemberian reward kepada karyawan yang berperilaku baik.<sup>18</sup> Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang sumber daya insani. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini membahas kontribusi lulusan ekonomi syariah terhadap BMT sedangkan penelitian terdahulu menganalisis penerapan manajemen sumber daya insani. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang kontribusi sumber daya insani. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini membahas manajemen sumber daya manusia untuk menjaga sustainability BMT sedangkan penelitian terdahulu menganalisis mitra kerja terhadap kinerja UMKM.

---

<sup>18</sup> Nadya Amira Husna, "Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani di Kampung Cokelat Blitar", <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/Iqtisaduna/article/view/4949/4684>

## F. Sistematika Penelitian

Pada sistematika penulisan ini membahas tentang urutan dalam penyelesaian sebuah penelitian. Hal ini tentunya sangat penting untuk dilakukan agar penelitian yang dilakukan dapat tersusun dengan sistematis, runtut dan rapi.

Pada Bab I dalam penelitian ini membahas terkait latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dan juga membahas terkait sistematika penelitian ini agar sistematis.

Bab II membahas terkait Kajian Teori dari penelitian ini. Teori yang diambil adalah teori yang berkaitan erat dengan judul penelitian yaitu Manajemen Sumber Daya Insani dalam Menjaga *Sustainability* Baitul Maal Wat Tamwil pada KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung. Teori yang dijabarkan adalah Pengertian dari *Sustainability* dan faktor-faktor yang mempengaruhi *sustainability*. Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), Baitul Maal Wat Tamwil yang mencakup Pengertian Baitul Maal Wat Tamwil, Dasar Hukum, Fungsi dan peran Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), Produk-produk Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), Keunggulan dan kelemahan Baitul Maal Wat Tamwil, serta. Selanjutnya dalam kajian teori dibahas terkait Manajemen Sumber Daya Insani, baik dari pengertian Manajemen, Sumber Daya Insani dan Manajemen Sumber Daya Insani itu sendiri.

Bab III membahas terkait dengan Metodologi Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Pada bagian ini dibahas tentang Rancangan

Penelitian, Sumber Data/Informan Penelitian, Metode Pengumpulan Data, Teknik Penjamin Keabsahan Data, dan Teknik Analisis Data.

Bab IV akan membahas terkait Hasil penelitian dan Pembahasan, dimana peneliti akan melakukan penelitian dengan mewawancarai Pengurus, Kepala Divisi SDI, serta Pimpinan Cabang KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung terkait Manajemen Sumber Daya Insani dalam Menjaga *Sustainability* Baitul Maal Wat Tamwil pada KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung. Selanjutnya akan dilakukan pembahasan secara jelas dalam bab IV ini terkait segala hal yang dilakukan oleh KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dalam menjaga *Sustainability* BMT nya.

Bab V akan membahas terkait penutup yang akan dibuat sebuah kesimpulan dari penelitian. Selanjutnya dibahas tentang rekomendasi berupa saran-saran untuk pihak KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Lampung maupun untuk penelitian berikutnya.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Sustainability Lembaga Keuangan Mikro

##### 1. Pengertian Sustainability LKM

Secara umum para ahli mengkaji sustainabilitas dengan dua pendekatan, yaitu pendekatan kesejahteraan dan pendekatan kelembagaan. Menurut Murdoch dalam Zubair, dalam gerakan keuangan mikro (*microfinance movement*) di dunia dalam hal menjangkau kaum miskin melalui pemberian akses terhadap layanan keuangan, terdapat dua pendekatan utama yaitu pendekatan kelembagaan (*institutionist approach*) dan pendekatan kesejahteraan (*welfarist approach*). Penelitian menunjukkan bahwa lembaga keuangan mikro secara signifikan ditandai dengan pendekatan institusional untuk keberlanjutan.<sup>1</sup>

Pendekatan kelembagaan fokus pada penciptaan lembaga keuangan untuk menjangkau nasabah yang tak terlayani oleh sistem keuangan formal. Penekanan terhadap kelembagaan terdapat pada pencapaian kecukupan keuangan, lebar jangkauan yang artinya jumlah nasabah terlayani, serta dampaknya secara positif terhadap nasabah. Sementara pendekatan kesejahteraan lebih menekankan pada kedalaman jangkauan yang berarti level masyarakat termiskin yang dilayani. Pendekatan ini tidak selalu melihat sisi kelembagaan, tapi penekanan

---

<sup>1</sup> Muhammad Kamal Zubair, *Analisis Faktor-Faktor Sustainabilitas Lembaga Keuangan Mikro Syariah*, IQTISHADIA Vol. 9, No. 2, 2016, 201-226, P-ISSN: 1979-0724, E-ISSN: 2502-3993, DOI: <http://dx.doi.org/10.21043/iqtishadia.v9i2>

pada dampak dari layanan keuangan terhadap masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi.

Dalam pelaksanaannya, Robinson dalam Zubair mencatat bahwa kedua pendekatan tersebut pada dasarnya mempunyai peran yang sama dalam pengembangan keuangan mikro institusional. Kunci bagi keberlanjutan (*sustainability*) dari sebuah LKM adalah keharusan dari adanya tujuan komersil (*profit making objective*) yakni kemampuan menghasilkan laba, disamping adanya misi sosial yang diemban (*social mission*). Penyelenggaraan jasa keuangan mikro yang sustainable dapat dilaksanakan oleh institusi komersial yang memberikan layanan keuangan kepada masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi. Aspek terpenting adalah menyediakan layanan kredit dan tabungan secara menguntungkan dan dapat menjangkau nasabah dalam skala besar. Hal ini dimungkinkan apabila LKM telah diregulasi dan mandiri.<sup>2</sup>

Keberlanjutan (*sustainability*) didefinisikan sebagai kemampuan untuk memberikan kredit secara berkelanjutan untuk menutup biaya operasi dan untuk menghasilkan pendapatan yang cukup. Sustainability diukur dari kemampuan untuk memperoleh pendapatan untuk menutup seluruh biaya operasional tanpa bantuan dana dari institusi yang lain.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Muhammad Kamal Zubair, *Analisis Faktor-Faktor Sustainability Lembaga Keuangan Mikro Syariah*, IQTISHADIA Vol. 9, No. 2, 2016, 201-226, P-ISSN: 1979-0724, E-ISSN: 2502-3993, DOI: <http://dx.doi.org/10.21043/iqtishadia.v9i2>

<sup>3</sup> Nur Indah Riwijanti, *Bagaimana meningkatkan keberlanjutan Baitul Maal wat Tamwil (BMT)?*, Available at: <http://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/altijarah>, p-ISSN: 2460-4089 e-ISSN: 2528-2948, Al Tijarah: Vol. 6 No. 1, June 2020 (1-11)

Menurut *Association for Social Advancement (ASA)*, *sustainability* LKM dapat dilihat dari aspek *sustainability* lembaga dan *sustainability* keuangan. *Sustainability* lembaga adalah kemampuan LKM untuk beroperasi secara berkelanjutan yang didukung oleh faktor keberhasilan dalam mengimplementasikan *cost-effectiveness* sebagai kunci utama kegiatan usahanya, sedangkan *sustainability* keuangan merupakan kondisi keuangan suatu LKM yang dalam kegiatannya dapat mencukupi kebutuhan biaya operasi dan biaya dana untuk jangka panjang.<sup>4</sup>

Mengingat kegiatan BMT berkaitan erat dengan dana dari masyarakat atas dasar kepercayaan, maka setiap pelaku BMT diharapkan tetap menjaga kepercayaan tersebut. Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan mikro syariah ini akan terjaga apabila BMT diselenggarakan dan dikelola dengan prinsip kehati-hatian sehingga selalu terpelihara kondisi kesehatannya. Atas dasar itu, BMT harus diatur dan diawasi dengan ketat. Pentingnya pengawasan terutama untuk melindungi nasabah dan menghindari moral hazard sebagai akibat adanya perbedaan kepentingan antara lembaga dan nasabah. Oleh karena itu, pengawasan yang efektif membutuhkan adanya pengawas dengan kompetensi khusus karena aspek-aspek yang diawasi sangat spesifik dan rinci. Pengawasan terhadap BMT dapat berjalan efektif apabila dilakukan secara internal dan eksternal. Pengawasan eksternal dilakukan melalui

---

<sup>4</sup> Ayi Cavriel Ayayi dan Maty Sene, "What Drives Microfinance Institutions Sustainability," *Journal of Developing Areas*, vol. 44, 1, 2010, h. 306.

pembentukan atau penunjukan suatu lembaga eksternal yang independen untuk menilai tingkat kesehatan BMT. Sedangkan pengawasan internal dilakukan oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS).

Kegiatan usaha BMT dapat berjalan berkelanjutan apabila didukung oleh infrastruktur kelembagaan yang kuat sebagai penunjang pemberdayaan BMT. Dengan dukungan infrastruktur kelembagaan yang memadai terhadap aktivitas keuangan mikro terbukti mampu menumbuhkan industri tersebut secara sehat. Hal ini diperkuat oleh penelitian ADB bahwa pemerintah seharusnya mengubah pola intervensi secara langsung menjadi intervensi secara tidak langsung dengan membangun infrastruktur pendukung yang diperlukan oleh lembaga keuangan mikro.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sustainability LKM**

Terdapat beberapa faktor yang membuat lembaga keuangan BMT mampu eksis dan kompetitif hingga sustainabel dan mapan di antaranya:

- a. Faktor regulasi dan supervisi. Seperti dalam *Staschen*, bahwa dengan hadirnya regulasi dan supervisi telah berpengaruh atas berkembang dan keberlangsungan BMT. Dengan regulasi sebagai panduan dalam mengatur lembaga, bagaimana BMT beroperasi sesuai dengan regulasi yang ditetapkan. Sementara supervisi mengawal dan memastikan BMT mampu melaksanakan aturan-aturan sesuai dengan regulasi yang ditetapkan. Regulasi dapat dipahami juga pengaturan yang berkaitan lembaga keuangan mikro bisa berbentuk undang-

undang ataupun peraturan pemerintah. Urgensi regulasi terhadap eksistensi lembaga keuangan karena hadirnya BMT menjadi kebutuhan masyarakat bagi pelaku UMKM. BMT sebagai lembaga keuangan syariah dengan sistem bagi hasil dan resiko dalam operasionalnya. Seperti diungkapkan Chideme bahwa LKM tidak akan mampu sebagai lembaga intermediasi dari unit surplus dengan unit deposit yang efektif tanpa adanya regulasi dalam suatu negara tersebut.<sup>5</sup>

- b. Faktor permodalan dalam eksistensi dan kapasitas lembaga. Kelembagaan BMT mampu eksisten karena ditopang kapasitas lembaga. Berkaitan kapasitas lembaga dapat diukur adalah aspek permodalan BMT dan jumlah jaringan kantor cabang. Meningkatnya kapasitas lembaga karena terjadinya peningkatan permodalan yang disumbang dari modal internal yang bersumber dari setoran dana (*funding*) para anggota koperasi.<sup>6</sup>
- c. Faktor sumber daya insani adalah hal paling vital mendukung eksisnya BMT. Sumber daya insani dapat didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Sumber daya insani merupakan orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial

---

<sup>5</sup> Muhammad Aswad, *Analisis Faktor-Faktor Sustainability Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)*, Asy Syar'iyah: *Jurnal Ilmu Syari'ah dan Perbankan Islam – ISSN 2089-7227 (p) 2598-8522 (e), Vol. 6, No. 1, Juni 2021*, pp. 23-42

<sup>6</sup> Oded Galor, "The Demographic Transition and the Emergence of Sustained Economic Growth," *Journal of the European Economic Association* 3, no. 2–3 (1 Mei 2005): 394, <https://doi.org/10.1162/jeea.2005.3.2-3>. h. 494.

serta merumuskan strategi dan tujuan organisasi.<sup>7</sup> Persoalan SDI adalah hal yang mendasar dalam eksistensi BMT. SDI yang kompeten pada BMT adalah SDI yang terampil, berpengetahuan khususnya manajemen keuangan syariah, sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*). Segala unsur yang kompeten pada akhirnya akan mempengaruhi peranan dan perilaku SDI terhadap organisasi.<sup>8</sup> Dalam hal ini organisasi lembaga keuangan mikro syariah yaitu BMT.

- d. Manajemen adalah proses menggerakkan tenaga manusia, modal dan peralatan lainnya secara terpadu untuk mencapai tujuan tertentu, kombinasi antara kebijakan, administrasi dan orang yang mengambil keputusan dan pengawasan yang dibutuhkan untuk mencapai stabilitas dan pertumbuhan usaha.<sup>9</sup> Manajemen BMT adalah lembaga keuangan syariah yang mesti dikelola secara profesional. Dalam pengelolaan BMT maka aspek yang berkaitan tata kelola ekonomi dan manajemen keuangan harus dikuasai secara maksimal. Disamping itu juga manajemen BMT harus bisa menyesuaikan terhadap perkembangan teknologi yang digunakan dalam pengelolaan BMT sehingga tidak ketinggalan zaman yang berdampak pada lemahnya kompetisi BMT dalam menambah minat

---

<sup>7</sup> Sadili Samsudin, *Managemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 21.

<sup>8</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi, 2003), 26, [http://ucs.sulselib.net//index.php?p=show\\_detail&id=17721](http://ucs.sulselib.net//index.php?p=show_detail&id=17721)

<sup>9</sup> 15 Sri Redjeki Hartono, Paramita Prananingtyas, dan Fahimah, *Kamus hukum Ekonomi*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), h. 110.

nasabahnya. Kajian kognisi manajemen meliputi di empat hal: *planning* (perencanaan), *actuating* (pelaksanaan), *organizing* (pengorganisasian) dan *controlling* (pengontrolan).<sup>10</sup>

- e. Inovasi dapat diartikan sebagai kegiatan pengembangan atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dalam konteks inovasi produk disesuaikan pada nilai keuangan Islam pada produk jasa keuangan mikro. Inovasi produk BMT harus ditingkat di mana mampu merebut pasar keuangan mikro. Agar BMT bisa bersaing dengan sesama lembaga keuangan yang menawarkan jasa keuangan dengan pesaing kuat seperti lembaga keuangan konvensional yang lebih dulu eksis. Maka sepatutnya BMT bisa menyeimbangkan dengan produk-produk lembaga keuangan konvensional. Produk yang dikembangkan tentunya berdasarkan pada suatu perencanaan dan pelaksanaan berdasarkan kebutuhan pasar. BMT memang harus bisa membaca apa yang dibutuhkan oleh nasabah saat ini, untuk memberikan varian alternatif yang bisa dipilih oleh nasabah berkaitan produk simpanan ataupun produk pembiayaan yang ditawarkan.
- f. Faktor kondisi ekonomi makro menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keberlangsungan BMT. Seperti yang dilansir Asian Development Bank mengungkapkan bahwa kondisi perekonomian

---

<sup>10</sup> Aam S Rusydiana dan Abrista Devi, “Aplikasi Metode Analytical Network Process (ANP) untuk Mengurai Problem Pengembangan Baitul Maal Wat-Tamwil di Indonesia,” 2013, 5–6, [https://www.academia.edu/download/32794292/Aplikasi\\_Metode\\_ANP\\_untuk\\_Mengurai\\_Problem\\_Pengembangan\\_BMT\\_di\\_Indonesia.pdf](https://www.academia.edu/download/32794292/Aplikasi_Metode_ANP_untuk_Mengurai_Problem_Pengembangan_BMT_di_Indonesia.pdf).

menjadi penentu pengembang LKM, terkhusus dengan stabilitas ekonomi melalui stabilnya harga-harga komoditi, harga produk jasa dan barang, pertumbuhan ekonomi dan pembangunan infrastruktur di pedesaan.<sup>11</sup>

Selain beberapa faktor di atas, sustainabilitas BMT hingga sekarang, dan telah mampu berperan signifikan terhadap perekonomian masyarakat Indonesia tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia atau biasa dikenal dalam ekonomi syariah sumberdaya insani (SDI). Seperti diungkapkan Salam bahwasanya sustainabilitas koperasi maupun koperasi syariah (BMT) sangat ditentukan faktor SDI, jangkauan pasar meliputi *account officer* dan jumlah debitur, inovasi produk, dan manajemen operasional. Keempat faktor ini secara simultan sebagai penggerak keberlangsungan BMT di tengah persaingan lembaga keuangan kompetitif.<sup>12</sup>

Menurut Zubair menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa terdapat lima aspek yang mempengaruhi sustainabilitas lembaga keuangan mikro syariah yaitu aspek pengawasan, regulasi, infrastruktur, sumber daya manusia (SDM) dan permodalan.<sup>13</sup> Dalam penelitian lain yang dilakukan Khairunnisa menyimpulkan bahwa Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) agar bisa terus eksis dan berkelanjutan berdasarkan prioritas utama

---

<sup>11</sup> Asian Development Bank, “*Finance for the Poor: Microfinance Development Strategy*” (Manila ADB, 2017), h. 2.

<sup>12</sup> Abdul Salam, *Sustainabilitas Lembaga Keuangan Mikro: Koperasi Simpan Pinjam*, ed. oleh Hasse J (Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM, 2014), h. 26.

<sup>13</sup> M.K Zubair, “*Analisis Faktor-Faktor Sustainabilitas Lembaga Keuangan Mikro Syariah*” *Iqtishadia*, Vol.09, No. 02 (2016), hlm. 223

adalah masalah regulasi dan pengawasan, masalah pasar/komunal, masalah manajemen, masalah SDM dan masalah infrastruktur. Adapun jika dilihat dari *cluster* aspek masalah yang memiliki prioritas utama adalah belum mempunyainya sistem teknologi dan informasi, kondisi ekonomi, kelalaian manajemen, buruknya pengendalian internal yang berakibat fraud, kurangnya pemahaman SDM terhadap kepatuhan syariah dan sistem teknologi informasi yang belum mumpuni.<sup>14</sup>

Ubaidilah menyimpulkan pula dalam penelitiannya bahwa Sustainability BMT disebabkan pada masalah-masalah diprosikan menjadi internal dan eksternal. Masalah-masalah internal maupun eksternal tersebut meliputi kinerja lembaga yang belum optimal, kapasitas sumber daya insani yang belum profesional, kinerja keuangan yang belum baik, permodalan yang lemah, dan infrastruktur yang kurang baik, regulasi yang tidak efektif dan pengawasan yang tidak maksimal.<sup>15</sup>

## **B. Baitul Mal Wat Tamwil**

### **1. Pengertian Baitul Mal wa Tamwil**

Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) terdiri dari dari dua frase Baitul Mal dan Baitul Tamwil, secara harfiah/lughowi *Baitul Maal* berarti rumah dana dan *Baitul Tamwil* berarti rumah usaha. Kedua pengertian tersebut memiliki makna yang berbeda dan dampak yang berbeda pula.

---

<sup>14</sup> Inas Khairunnisa, “Strategi Keberlanjutan Baitul Maal Wat Tamwil di Kota Yogyakarta Dengan Metode Analytical Network Process”, *Al-Intaj*, Vol. VIII No. 1, pISSN 2476 8774 eISSN 2661-688X, <https://ejournal.iainbengkulu.ac.id/index.php/Al-Intaj>, 2022, h. 112

<sup>15</sup> Ubaidilah, “Analisis Sustainability Lembaga Keuangan Mikro Studi Pada Baitul Maal Wat Tamwil di Kabupaten Banyumas” *Jurnal Sebi*, Vol.4 No. 2 p-ISSN: 2656-811X e-ISSN: 2776-0707, 2021 h. 101

Dari segi istilah Baitul Mal adalah rumah atau tempat yang mengelola harta yang dihimpun dari zakat, infaq dan shodaqoh dengan tujuan sosial sesuai aturan syariah. Sedangkan Baitul Tamwil adalah rumah atau tempat mengelola dana berupa tabungan masyarakat atau umat dan disalurkan dengan tujuan komersil.<sup>16</sup>

Baitul Maal wat Tamwil adalah lembaga keuangan dengan konsep syariah yang lahir sebagai pilihan yang menggabungkan konsep maal dan tamwil dalam satu kegiatan lembaga. Konsep maal lahir dan menjadi bagian dari kehidupan masyarakat muslim dalam hal menghimpun dan menyalurkan dana untuk zakat, infak dan shadaqah (ZIS) secara produktif. Sedangkan konsep tamwil lahir untuk kegiatan bisnis produktif yang murni untuk mendapatkan keuntungan dengan sektor masyarakat menengah ke bawah (mikro).<sup>17</sup>

Baitul Maal Wattamwil (BMT) secara etimologis terdiri dari dua arti Pertama, Baitul Tamwil (Bait = Rumah, at Tamwil = Pengembangan Harta), fungsinya untuk melakukan kegiatan pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha mikro dan kecil terutama dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya. Kedua, Baitul Maal (Bait = Rumah, Maal = Harta), fungsinya untuk menerima dana zakat, infak dan shadaqah dan

---

<sup>16</sup> Muslim Tanjung dan Arina Novizas, “Eksistensi Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) dalam Perekonomian Islam”, jurnal Ilmu Hukum, Vol. III No. 1, No. ISSN 2548-7884, 2018, h. 28

<sup>17</sup> Novita Dewi Masyithoh, “Analisis Normatif Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Atas Status Badan Hukum Dan Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)”, jurnal economica, Volume V/ Edisi 2, 2014, h. 18

mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya. Visi BMT mengarah pada upaya untuk mewujudkan BMT menjadi lembaga yang mampu meningkatkan kualitas ibadah anggota (ibadah dalam arti yang luas).<sup>18</sup>

Secara bahasa Baitul Maal memiliki makna rumah dana dan Baitul Tamwil berarti sebuah rumah usaha. Baitul maal dikembangkan berdasarkan sebuah sejarah perkembangannya, yakni dari masa Nabi sampai dengan abad pertengahan perkembangan Islam. Dari penjabaran BMT diatas dijelaskan bahwa BMT sebagai sebuah lembaga yang sangat sederhana sebagai lembaga keuangan Islam dalam mengaktifkan peningkatan pengembangan kegiatan ekonomi masyarakat dengan berlandaskan hukum-hukum syariah dalam setiap kegiatan dan aktifitasnya.<sup>19</sup>

BMT adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, dewasa ini perkembangannya sudah meningkat pesat dari tahun ke tahun. BMT merupakan lembaga keuangan mikro yang terdiri atas dua kegiatan sekaligus, yaitu Baitul Maal dan Baitul Tamwil. Kegiatan Baitul Maal dalam BMT adalah lembaga keuangan yang kegiatannya mengelola dana bersifat nirlaba (sosial). Sumber dana diperoleh dari zakat, infaq dan sedekah, atau sumber lain yang

---

<sup>18</sup>Mashuri, “Peran Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat”, Jurnal Ilmiah Ekonomi, Vol 5 No 2 (2016) <https://ejournal.stiesyariahbangkalis.ac.id/index.php/iqtishaduna/article/view/83/83>, h. 117

<sup>19</sup> Soritua Ahmad Ramdani Harahap, “Peran Baitul Mal Wa Tamwil (Bmt) Dalam Pengembangan Ekonomi Umat”, Jurnal Human Falah: Volume 7. No. 1 Januari–Juni 2020 <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/humanfalah/article/view/4058>, h. 21

halal. Dana tersebut kemudian disalurkan kepada mustahik, yang berhak, atau untuk kebaikan. Sedangkan kegiatan Baitul Tamwil adalah lembaga keuangan yang kegiatannya adalah menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat dan bersifat profit-oriented.<sup>20</sup>

Menurut Nur S Bukhari dalam Risnaningsih BMT sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah, kedudukannya sejajar dengan koperasi, maka BMT berbadan hukum koperasi yang sama-sama berdiri di bawah naungan Dinas Koperasi. BMT secara operasional dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip syari'ah sehingga BMT disebut sebagai koperasi syari'ah. BMT merupakan lembaga keuangan yang dioperasionalkan berdasarkan prinsip-prinsip syari'ah yang bertujuan membantu pengusaha kecil dengan memberikan pembiayaan yang dipergunakan sebagai modal dalam rangka mengembangkan bisnisnya.<sup>21</sup>

## 2. Dasar Hukum

Secara Hukum BMT berpayung pada koperasi tetapi sistem operasionalnya tidak jauh berbeda dengan Bank Syari'ah sehingga produk-produk yang berkembang dalam BMT seperti apa yang ada di Bank Syari'ah. Sedangkan bank syariah mempunyai landasan yuridis berupa undangundang tentang perbankan syariah yakni UU No. 21 tahun 2008 tentang perbankan syariah, sehingga lahir lah disitu legitimasi

---

<sup>20</sup>Mashuri, "Peran Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat", Jurnal Ilmiah Ekonomi, Vol 5 No 2 (2016) <https://ejournal.stiesyariahbangkalis.ac.id/index.php/iqtishaduna/article/view/83/83>, h. 116

<sup>21</sup>Inne Risnaningsih, dkk, "Urgensi Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Penyaluran Pembiayaan Mudharabah pada BMT", jurnal Co-Management Vol. 3, No 2, Desember 2020, h. 519

hukum yang kuat sebagai naungannya. Oleh karena berbadan hukum koperasi, maka BMT harus tunduk pada Undang-undang Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian dan PP Nomor 9 tahun 1995 tentang pelaksanaan usaha simpan pinjam oleh Koperasi. Juga dipertegas oleh KEP.MEN Nomor 91 tahun 2004 tentang Koperasi Jasa keuangan syari'ah. Undang-undang tersebut sebagai payung berdirinya BMT (Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah).<sup>22</sup>

Status hukum BMT dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok, antara lain:

- a. BMT berstatus hukum koperasi. BMT yang berbadan hukum koperasi dalam melakukan kegiatan usahanya baik berupa menghimpun dana maupun menyalurkannya mengacu pada aturan UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, PP RI No. 9 Tahun 1995 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh koperasi, Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 91/Kep/M. KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah, dan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah 35.2/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Standar Operasional Manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah.
- b. BMT berstatus hukum yayasan. Hal tersebut mengacu pada UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Penggunaan status hukum yayasan

---

<sup>22</sup> Muslim Tanjung dan Arina Novizas, "Eksistensi Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) dalam Perekonomian Islam", jurnal Ilmu Hukum, Vol. III No. 1, No. ISSN 2548-7884, 2018, h. 29

bagi BMT tidak sesuai dengan Buku Panduan BMT yang dikeluarkan Pinbuk.

- c. BMT yang belum memiliki status hukum. Pada umumnya BMT yang belum memiliki status hukum menggunakan bentuk Kelompok Swadaya Masyarakat atau Lembaga Swadaya Masyarakat.
- d. BMT yang badan hukumnya belum diketahui. Hal tersebut disebabkan karena belum didaftarkan kepada notaris dan masih merupakan bagian dari Dewan Kemakmuran Masjid.<sup>23</sup>

BMT yang berstatus badan hukum koperasi, tunduk pada peraturan perundang-undangan:

- 1. Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Koperasi yang telah diubah menjadi Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian
- 2. Peraturan Pemerintah RI No. 9 Tahun 1995 Tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh koperasi
- 3. Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 91/Kep/M. KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah
  - a. Secara teknis mengenai penerapan akad mudharabah dalam bentuk pembiayaan diatur dalam Fatwa DSN MUI No. 07/DSNMUI/IV/2000 tentang Pembiayaan Mudharabah (Qiradh)

---

<sup>23</sup> Muslim Tanjung dan Arina Novizas, "Eksistensi Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) dalam Perekonomian Islam", jurnal Ilmu Hukum, Vol. III No. 1, No. ISSN 2548-7884, 2018, h. 30

- b. Secara teknis mengenai penerapan akad musyarakah dalam produk pembiayaan diatur dalam Fatwa DSN MUI No. 08/DSNMUI/IV/2000 tentang Pembiayaan Musyarakah.
- c. Secara teknis mengenai implementasi akad murabahah diatur dalam Fatwa DSN MUI No. 04/DSN-MUI/IV/2000 tentang Murabahah
- d. Secara teknis mengenai implementasi akad salam, tunduk pada Fatwa DSN MUI No. 05/DSN-MUI/IV/2000 tentang Jual Beli Salam
- e. Secara teknis mengenai implementasi akad istishna, tunduk pada Fatwa DSN MUI No. 06/DSN-MUI/IV/2000 tentang Jual Beli Istishna.
- f. Secara teknis mengenai penerapan akad ijarah tunduk pada Fatwa DSN MUI No. 09/DSN-MUI/IV/2000 tentang Pembiayaan Ijarah.
- g. Secara teknis mengenai implementasi Ijarah Muntahia Bit Tamlik (IMBT) ini tunduk pada ketentuan Fatwa DSN MUI No. 27/DSNMUI/III/2002 tentang Al-Ijarah Al-Mutahiyah bi Al-Tamlik.
- h. Secara teknis mengenai pembiayaan qardh ini tunduk pada Fatwa DSN MUI No. 19/DSN-MUI/IX/2000 tentang al Qardh.

4. Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah 35.2/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Standar Operasional Manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syariah, dan
5. Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah 39/Per/M.KUKM/XII/2007 tentang Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi.<sup>24</sup>

Eksistensi kelembagaan BMT telah diakomodir dengan adanya undang-undang koperasi yang baru, yaitu Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian, di mana dalam undang-undang ini disebutkan adanya pengelolaan koperasi dengan menggunakan prinsip syariah, sebagaimana diatur dalam Pasal 87 Ayat (3), bahwa Koperasi dapat menjalankan usaha atas dasar prinsip ekonomi syariah, selanjutnya dalam Pasal 87 Ayat (4), bahwa Ketentuan mengenai Koperasi berdasarkan prinsip ekonomi syariah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah. Peraturan pemerintah yang selanjutnya mengatur BMT adalah Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 91/Kep/M. KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah, Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah 35.2/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Standar Operasional Manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syariah, dan

---

<sup>24</sup>Novita Dewi Masyithoh, "Analisis Normatif Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Atas Status Badan Hukum Dan Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), jurnal *economica*, Volume V/ Edisi 2, 2014, h. 26

Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah 39/Per/M.KUKM/XII/2007 tentang Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi.<sup>25</sup>

### 3. Fungsi dan Peran Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)

#### a. Fungsi Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)

Fungsi BMT menurut Mashuri yaitu untuk menerima dana zakat, infak dan shadaqah dan mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya. Visi BMT mengarah pada upaya untuk mewujudkan BMT menjadi lembaga yang mampu meningkatkan kualitas ibadah anggota (ibadah dalam arti yang luas), sehingga mampu berperan sebagai wakil pengabdian Allah SWT, memakmurkan kehidupan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.<sup>26</sup>

Baitul Maal Wat Tamwil memiliki beberapa fungsi (Huda dan Heykal, 2010), yaitu:

- 1) Penghimpun dan penyalur dana, dengan menyimpan uang di BMT, uang tersebut dapat ditingkatkan utilitasnya, sehingga timbul unit surplus (pihak yang memiliki dana berlebih) dan unit defisit (pihak yang kekurangan dana)

---

<sup>25</sup> Novita Dewi Masyithoh, "Analisis Normatif Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Atas Status Badan Hukum Dan Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)", h. 28

<sup>26</sup> Mashuri, "Peran Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat", Jurnal Ilmiah Ekonomi, Vol 5 No 2 (2016) <https://ejournal.stiesyariahbangkalis.ac.id/index.php/iqtishaduna/article/view/83/83>, h. 117

- 2) Pencipta dan pemberi likuiditas, dapat menciptakan alat pembayaran yang sah yang mampu memberikan kemampuan untuk memenuhi kewajiban suatu lembaga/perorangan.
- 3) Sumber pendapatan, BMT dapat menciptakan lapangan kerja dan memberi pendapatan kepada pegawainya.
- 4) Pemberi informasi, memberi informasi kepada masyarakat mengenai resiko keuntungan dan peluang yang ada pada lembaga tersebut.
- 5) Sebagai satu lembaga keuangan mikro Islam yang dapat memberikan pembiayaan bagi usaha kecil, mikro, menengah dan juga koperasi dengan kelebihan tidak meminta jaminan yang memberatkan UMKM tersebut.

b. Peran Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)

Pendirian BMT sebagai salah satu lembaga keuangan syariah yang berbadan hukum koperasi merupakan salah satu upaya untuk menggerakkan ekonomi rakyat yang berada pada mayoritas umat Islam. Gerakan lembaga keuangan pada tingkat bawah ini relatif mampu mengurangi ketergantungan masyarakat lapisan bawah dari cengkeraman rentenir. Lembaga ini (BMT) terdiri dari dua divisi yaitu: pertama, divisi baitul maal yang mengelola zakat, infaq dan sadaqah (ZIS). Kedua, divisi baitul tamwil yaitu menggerakkan simpanan dan penyaluran dana (pembiayaan modal) dengan sistem bagi hasil. Diharapkan dengan sistem ekonomi Islam, masyarakat termasuk umat

Islam mampu menerapkannya untuk meningkatkan kesejahteraan hidup mereka.<sup>27</sup>

Konsep Baitul Maal Tamwil sudah dijelaskan dalam Al-Qur'an seperti berikut:

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَسِيعٌ عَلِيمٌ

*Artinya: Perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipat gandakan (ganjaran) bagi siapa yang Dia kehendaki. dan Allah Maha Luas (karunia-Nya) lagi Maha mengetahui. (QS. Al-Baqarah: 261)*

Dalam Al-Qur'an, QS Az-Zukhruf, menyatakan bahwa Allah tidak membiarkan hambanya selalu dalam keadaan sulit, melainkan Allah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat yaitu sebagaimana dalam QS. Az-Zukhruf ayat 32 sebagai berikut:

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ

*“(Artinya: Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? kami Telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan kami Telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan (QS. Az-Zukhruf: 32)”*

#### 4. Produk-produk Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)

<sup>27</sup>Mashuri, “Peran Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat”, Jurnal Ilmiah Ekonomi, Vol 5 No 2 (2016) <https://ejournal.stiesyariahengkalis.ac.id/index.php/iqtishaduna/article/view/83/83>, h. 120

Menurut Rivai dkk, Produk-produk dalam BMT antara lain:

a. Produk penghimpun dana

Pada sistem operasional BMT Islam, pemilik dana menanamkan uangnya di BMT tidak dengan motif mendapatkan bunga, tetapi dalam rangka mendapatkan keuntungan bagi hasil. Produk penghimpun dana lembaga keuangan syariah adalah:

- 1) Giro Wadiah, adalah akad simpanan yang bisa ditarik kapan saja. Dana nasabah dititipkan di BMT dan boleh dikelola. Setiap saat nasabah berhak mengambilnya dan berhak mendapatkan bonus dari keuntungan pemanfatandana giro oleh BMT.
- 2) Simpanan *Mudharabah*, adalah dana yang disimpan nasabah akan dikelola BMT, untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan akan diberikan kepada nasabah berdasarkan kesepakatan nasabah.
- 3) Simpanan Berjangka *Mudharabah*, adalah BMT berhak melakukan berbagai usaha yang tidak bertentangan dengan syariah Islam dan mengembangkannya. BMT bebas mengelola dana (*mudharabah mutlaqah*). BMT berfungsi sebagai *Mudharib* sedangkan nasabah sebagai *Shahibul Maal*.

b. Produk Pembiayaan

Pembiayaan adalah kegiatan BMT dalam hal menyalurkan dana kepada umat melalui pinjaman untuk keperluan menjalankan usaha yang ditekuni oleh nasabah/anggota sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku serta kesepakatan bersama.<sup>28</sup>

Dalam melaksanakan kegiatan pembiayaan, BMT Islami menempuh mekanisme bagi hasil sebagai pemenuhan kebutuhan permodalan (*equity financing*) dan investasi berdasarkan imbalan melalui mekanisme jual-beli (*ba'i*) sebagai pemenuhan kebutuhan pembiayaan (*debt financing*).

1) *Equity Financing*

---

<sup>28</sup> Rodoni, Ahmad, dkk, *Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2014), h.

Ada dua macam dalam kategori ini, yaitu:

- a) Pembiayaan *Musyarakah*, adalah akad kerja sama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan.
- b) Pembiayaan *Mudharabah*, adalah akad kerja sama usaha antara dua pihak dimana pihak pertama menyediakan seluruh modal, sedangkan pihak lainnya menjadi pengelola dan keuntungan usaha dibagi sesuai dengan kesepakatan yang dituangkan dalam kontrak.

## 2) *Debt Financing*

*Debt financing* dilakukan dengan teknik jual beli. Bentuk dari debt financing adalah sebagai berikut:

- a) *Murabahah*, BMT membeli barang kemudian menjualnya kepada nasabah dengan harga jual senilai harga beli plus keuntungan. BMT harus memberi tahu secara jujur harga pokok barang kepada nasabah berikut biaya yang diperlukan. Nasabah membayar harga barang yang telah disepakati dalam jangka waktu tertentu.
- b) *Bai' as-salam*, adalah jual beli barang dengan cara pemesanan dan pembayaran harga lebih dahulu dengan syarat-syarat tertentu. Transaksi ini biasanya dipergunakan untuk pembiayaan pertanian

jangka pendek seperti padi, jagung, dan cabai serta untuk pembiayaan barang industri seperti produk garmen.

- c) *Bai'al-istishna'*, merupakan akad jual beli dalam bentuk pemesanan pembuatan barang tertentu dengan kriteria dan persyaratan tertentu yang disepakati antara pemesan. Transaksi ini biasanya dipakai untuk pembiayaan kontruksi barang-barang manufaktur jangka pendek.
- d) *Ijarah*, adalah akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa dalam waktu tertentu melalui pembayaran upah atau sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan atas barang itu.

### 3) Produk Jasa

Di samping produk pembiayaan, BMT syariah juga mempunyai produk-produk jasa atau pelayanan. Produk ini juga merupakan penerapan dari akad-akad syariah.

- a) *Wakalah*, berarti pelimpahan kekuasaan dari satu pihak ke pihak lain dalam hal-hal yang boleh diwakilkan. Prinsip ini diterapkan untuk pengiriman uang atau transfer, penagihan dan letter of credit (L/C).
- b) *Kafalah*, berarti mengalihkan tanggung jawab seseorang yang dijamin dengan berpegang pada tanggung jawab orang lain sebagai penjamin.
- c) *Hawalah*, adalah pengalihan utang dari orang yang berutang kepada orang lain yang wajib menanggungnya.

- d) Rahn, adalah menahan harta milik sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Barang yang ditahan tersebut memiliki nilai ekonomis.
- e) Qardh, adalah pinjaman yang diberikan kepada nasabah yang memerlukan. Nasabah wajib mengembalikan jumlah pokok yang diterima pada waktu yang telah disepakati bersama.
- f) Sharf, adalah transaksi pertukaran antara emas dan perak atau pertukaran valuta asing, di mana mata uang asing dipertukarkan dengan mata uang domestic atau dengan mata uang asing lainnya.

Sumber dana yang dapat dihimpun oleh KJKS dan UJKS Koperasi digolongkan menjadi empat golongan yaitu:

- a) Modal, terdiri dari: Simpanan Pokok dan Simpanan Wajib (untuk KJKS) dan Modal Disetor/ Modal Tetap (untuk UJKS Koperasi)
- b) Dana Investasi Tidak Terikat: Simpanan Berjangka Mudharabah
- c) Dana Investasi Terikat Mudharabah Muqayyadah, serta
- d) Dana Titipan: Simpanan/Tabungan Wadiah.<sup>29</sup>

## C. Manajemen Sumber Daya Insani

### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke bahasa inggris *to manage* (kata kerja), management

---

<sup>29</sup> Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Nomor: 35.2/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Standar Operasional Manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) dan Unit Jasa Keuangan Syariah (UJKS).

(kata benda), dan manager untuk orang yang melakukannya. Management diterjemahkan ke bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).

Secara etimologi kata manajemen berasal dari bahasa Inggris management berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan dan pengelolaan. Pengelolaan diartikan sebagai suatu pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk melakukan serangkaian kerja dalam mencapai tujuan tertentu.<sup>30</sup>

Pengertian manajemen secara terminologi banyak pendapat para ahli salah satunya yaitu *mery parker follet* mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk mencapai tujuan tidak melakukan kegiatan dengan sendiri tetapi bersama orang-orang lain.<sup>31</sup> Dalam bahasa Arab, istilah manajemen diartikan sebagai *an-nizam* atau *tanzim*, yang merupakan suatu tempat untuk menyimpan segala sesuatu dan penempatan segala sesuatu pada tempatnya. Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi atau suatu perusahaan dan lembaga karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dalam pencapaian tujuan akan lebih sulit.

Menurut Taylor manajemen diartikan sebagai knowing exactly what you want men to do, and the seeing that they do it in the best and cheapest way. Pengertian seperti yang dimaksud oleh Taylor minimal mencakup tiga hal, yaitu:

---

<sup>30</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, KBBI, Edisi ketiga, (Jakarta: Balai Putaka, 2010), h. 535

<sup>31</sup> Melayu, S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014), h. 1

- a. Adanya tujuan yang ingin dicapai
- b. Adanya proses yang dapat menggerakkan dan mengarahkan manusia di dalam organisasi pada suatu tujuan tertentu, dan
- c. Adanya upaya untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efisien.<sup>32</sup>

Menurut Harrington Emeson dalam Phiffne Jhon F. Dan Presthusrobert V. Manajemen mempunyai lima unsur (5 M), yakni *Men, Money, Material, Machnes, Methods*.<sup>33</sup>

Tugas pertama manajemen adalah mendefenisikan hasil apa dan kinerja yang diberikan organisasi melalui orang-orang yang bekerja. Tugas khusus manajemen untuk mengorganisir sumber daya dari organisasi bagi pencapaian hasil diluar organisasi.<sup>34</sup>

Sumber daya insani atau bisa juga disebut dengan sumber daya manusia pada dasarnya memiliki pengertian yang sama dalam hal konsep pemberdayaan manusia atau menyangkut manusia. Penggunaan kata insani bermakna *basyariyyah* yang menunjukan pada aktivitas biologis, fisiologis atau komponen aktivitas insani yang berkaitan dengan pengetahuan dan ruhaniyah.<sup>35</sup>

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan istilah lain dari Sumber Daya Insani (SDI). Kata insani berarti bersifat atau menyangkut manusia, kemanusiaan atau manusiawi. Pengelolaan Sumber Daya Insani (SDI) dalam terminologi lama disebut Manajemen Sumber Daya

---

<sup>32</sup> Veithzal Rivai, *Islamic Banking*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 472

<sup>33</sup> Yayat M. Herujito, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT Grasindo, 2001), h. 6

<sup>34</sup> Susmaini, Muhammad Rifai, *Teori Manajemen*, (Bandung: Cipta Pustaka Media, 2007) h. 17

<sup>35</sup> Cindy Cintania A, dkk, "Sumber Daya Insani Yang Diperlukan Lembaga Keuangan Syariah, *Izdihar*", *Jurnal Ekonomi Syariah Volume 1, Nomor 1*, 2021, h. 10

Insani, mengenal adanya beberapa pendekatan yang implikasinya adalah perlakuan terhadap para karyawan.<sup>36</sup>

Menurut Wulandari Sumber Daya Insani adalah sebagai penggerak aktivitas perusahaan, sumber daya insani mempunyai peran yang sangat penting. Sumber daya insani harus berperan aktif, hidup dan terlihat dalam aktivitas perusahaan. Oleh karenanya pengolahan sumber daya insani merupakan masalah yang harus dihadapi oleh perusahaan atau organisasi agar dapat beraktivitas dengan baik. Seorang pimpinan perusahaan juga dituntut untuk memahami dengan baik manajemen sumber daya insani yang ada di perusahaan.<sup>37</sup>

Sumber Daya Insani di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada di dalam organisasi organisasi, yaitu mereka yang secara keseluruhan terlibat dalam operasionalisasi bisnis organisasi, dari level yang paling bawah sampai pada level teratas dalam bisnis organisasi. Sekalipun berbeda level, akan tetapi kesemua sumber daya manusia tersebut memiliki peran yang sama dan signifikan bagi tercapainya tujuan dari organisasi. Pengabaian terhadap salah satu bagian dari sumber daya insani tersebut akan berimplikasi serius terhadap terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

Allah SWT berfirman didalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah (2) ayat 30

---

<sup>36</sup> Jusmaniali, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 15

<sup>37</sup> Nanik Tri Wulandari, dkk, *Kepemimpinan Digital Dalam Membentuk Budaya Organisasi di Baitul Mall Wa Tamwil (BMT)*, Jurnal Manova Volume IV Nomor 2, ISSN: 2685-4716, E ISSN: 2746-282X, 2021, h. 6

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا  
وِیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

*Artinya: (Ingat) ketika Tuhanmu berkata kepada malaikat, 'Aku ingin menjadikan khalifah di bumi.' Mereka bertanya, 'Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana? Padahal, kami bertasbih memuji dan menyucikan nama-Mu.' Dia berkata, 'Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kalian ketahui, (QS. Al-Baqarah: 30).*

Makhluk hidup melambangkan insan yang diciptakan oleh Allah SWT bagaikan pemimpin (*khalifah*) di permukaan alam ini teruntuk beribadah terhadap Allah, semacam yang sudah tercatat didalam surat Adz-Dzariyat (51) ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْاِنْسَ اِلَّا لِيَعْبُدُوْنَ

*Artinya: Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia dan mengutus para rasul kecuali untuk tujuan luhur, yaitu beribadah hanya kepada-Ku semata bukan kepada selain-Ku. (QS. Adz-Dzariyat: 56)*

Didalam ayat tersebut dapat dijelaskan dengan ditegaskan bahwa Allah SWT tidaklah menciptakan Jin dan manusia melainkan untuk mengenal-Nya dan menyembah-Nya, peristiwa ini dijelaskan serta didalam Hadits Qudsi yang menyampaikan sebab Mujahid yang dibicarakan: Saya lakukan perbendaharaan yang menunduk, kemudian Saya hendak biar diketahui, ku wujudkan makhluk hidup, bahwa atas adanya ciptaan-Ku inilah mereka memahami ku.

Sumber daya insani di lingkungan organisasi atau Koperasi harus dipahami dan diperlakukan sebagai manusia yang memiliki

kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Terpenuhi atau tidak kebutuhannya sebagai manusia sangat berpengaruh pada perilaku sumber daya insani dalam bekerja. Manajemen sumber daya insani merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan bersama Koperasi, karyawan, dan masyarakat.

Unsur manusia yang merupakan faktor utama dalam pengelolaan juga berkembang menjadi suatu ilmu manajemen yang disebut Manajemen sumber daya insani. Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) yang berkualitas menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus hidup dan mampu bersaing. Metode pengembangan (*development*) yang sudah diterapkan oleh perusahaan tentunya perlu diukur baik atau tidak, metode pengembangan Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) yang dikatakan baik apabila sudah mencapai sasaran peningkatan kualitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Teori klasik Adam Smith, Adam Smith Sumber Daya Manusia merupakan tokoh utama dalam ilmu ekonomi yang dikenal sebagai aliran klasik. Adam Smith menganggap bahwa manusia sebagai faktor produksi utama yang menentukan kemakmuran suatu negara. Hipotesis Adam Smith didasarkan atas pendapat bahwa sumber daya manusia yang pandai mengolahnya sehingga bermanfaat bagi kehidupan. Smith menekankan bahwa alokasi sumber daya manusia yang efektif merupakan syarat perlu bagi pertumbuhan ekonomi.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup>Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), h. 1-3

Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok insani adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang akan menentukan kualitas dan kuantitas hidupnya. Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) sebenarnya sudah dijelaskan di dalam firman Allah SWT, QS. Yusuf (54-55) yang artinya sebagai berikut:

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتَنْوِينِي بِهٖ اسْتَخْلَصْتَهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ قَالَ  
أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

*Artinya: Dan raja berkata, Bawalah dia (Yusuf) kepadaku, agar aku memilih dia (sebagai orang terdekat) kepadaku. Ketika dia (raja) telah bercakap-cakap dengan dia, dia (raja) berkata, Sesungguhnya kau (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi dilingkungan kami dan dipercayai (54). Dia (Yusuf) berkata, Jadikanlah aku bendaharawan negeri (Mesir), karena sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, dan berpengetahuan. (QS. Yusuf: 54-55)*

Kata insan dan manusia sebenarnya memiliki arti yang sama. Jika dalam tulisan ini digunakan kata Sumber Daya Insani dan bukan Sumber Daya Manusia, hal ini untuk mengingatkan bahwa dalam islam dikenal adanya konsep Insan Kamil. Insan kamil adalah mukmin yang dalam dirinya terdapat kekuatan wawasan, perbuatan, dan kebijaksanaan. Sifat-sifat ini tergambar dengan jelas pada pribadi Nabi SAW. Sumber daya insani adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sumber daya adalah kontribusinya terhadap

organisasi, sedangkan dimensi pokok insani adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang akan menentukan kualitas dan kuantitas hidupnya.<sup>39</sup>

Menurut pendapat Kasmir dalam rangka memperoleh dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan merupakan idaman setiap pengusaha. Sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal sangat menentukan maju mundurnya suatu usaha. Dalam rangka memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan, perlu dilakukan melalui penarikan pegawai yang sesuai dengan ilmu manajemen sumber daya manusia.<sup>40</sup>

Pengembangan kualitas sumber daya insani menurut Ismanto adalah:

Suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoritis, kemampuan konseptual, peningkatan moral, dan peningkatan ketrampilan teknik manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan pengembangan sumber daya insani adalah untuk mencapai sasaran program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Pendidikan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan sikap manusia, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawab sesuai dengan standar. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penentu kualitas Sumber Daya Insani.<sup>41</sup>

Lebih lanjut Ismanto menjelaskan bahwa Sumber Daya Insani (SDI) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, termasuk dalam lembaga BMT. Apapun bentuk serta tujuannya, lembaga BMT dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dalam pelaksanaan isinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam lembaga tersebut harus dikelola dengan baik.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Azizah Nur Rahmayani, "Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UGT Sidogiri Di Surabaya Dan Sidoarjo", *e-journal.unair.ac.id*, Vol 1 Januari 2014, h. 3

<sup>40</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), h. 135-136

<sup>41</sup> Kuart Ismanto, *Manajemen Syariah: Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2019), h. 216.

<sup>42</sup> Kuart Ismanto, *Manajemen Syariah: Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*, h. 222

Dalam lembaga BMT, sumber daya insani memiliki peran penting yang strategis yaitu antara lain sebagai ujung tombak yang memperjuangkan penerapan hukum syariah dilevel regulator, mengkaji hukum-hukum syariah untuk menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat terkini beserta akad-akadnya, merumuskan dan menjalankan kebijakan yang sesuai dengan prinsip syariah serta memberikan pelayanan kepada nasabah sesuai adab dan tuntunan syariah.

Sumber Daya Insani ialah aspek manajemen universal, yang meliputi sesuatu perencanaan, koordinasi, penerapan dan penanggulangan. Revisi keutamaan kedudukan Sumber Daya Insani selaku pengelola berawal guna lembaga keuangan ialah perencanaan, koordinasi, pegawai, kepemimpinan, penanggulangan serta pemeriksaan dan pengelola operasional industri. Atas fondasinya rencana yang digapai Sumber Daya Insani merupakan kenaikan kedayagunaan, efektifitas, serta kapasitas produksi, sedikitnya tingkatan pergeseran pegawai, tingkatan kedatangan pegawai/ketidakhadiran serta protes bermula pada nasabah, tingginya tingkatan mutu penyajian, serta meningginya bidang usaha industry.<sup>43</sup>

Manajemen Sumber Daya Insani, disingkat MSDI adalah suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat

---

<sup>43</sup> Cindy Cintania A, dkk, “*Sumber Daya Insani Yang Diperlukan Lembaga Keuangan Syariah*”, *Izdihar: Jurnal Ekonomi Syariah Volume 1, Nomor 1*, 2021, h. 10

digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.<sup>44</sup>

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) merupakan bidang dari manajemen pada umumnya yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya insani dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang Sumber Daya Insani dikumpulkan secara sistematis, maka manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumberdaya manusia dengan baik.<sup>45</sup> Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ إِنَّ يَسْأَلُكُمْ وَيَأْتِ بِخَلْقٍ جَدِيدٍ

*Artinya: Tidakkah kamu memperhatikan, bahwa sesungguhnya Allah telah menciptakan langit dan bumi dengan hak (benar)? Jika Dia menghendaki, niscaya Dia membinasakan kamu dan mendatangkan makhluk yang baru (untuk menggantikan kamu). (QS. Al-Ibrahim: 19).*<sup>46</sup>

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) adalah suatu bidang dari sebuah manajemen yang pada umumnya meliputi aspek

---

<sup>44</sup> Sukarno L. Hasyim, "Manajemen Sumber Daya Insani", *Jurnal Lentera Kajian Keagamaan Keilmuan dan Teknologi*, <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/>, h. 139

<sup>45</sup> Nur Rahmawati, "Manajemen Sumber Daya Insani (Konsep Dasar Perencanaan dan Analisis Jabatan di Perbankan Syariah)", *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surabaya*, <https://core.ac.uk/download/pdf/327263819.pdf>, h. 2

<sup>46</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya.*, h. 19

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan. Dan manajemen sumber daya insani ini merupakan suatu ilmu atau cara dalam pengaturan hubungan serta peranan sumber daya yang telah dimiliki oleh setiap individu secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan bersama.<sup>47</sup>

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) menurut Meldona adalah pengelolaan dan pendayagunaan asset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi.<sup>48</sup>Selanjutnya menurut Hasibuan Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia/insani dalam perusahaan, yaitu mengenai pengaturan peranan manusia/insani dalam mewujudkan tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat secara optimal.<sup>49</sup>

Manajemen sumber daya insani merupakan pengelolaan dan pendayagunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi. Manajemen sumber daya insani konsen terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan antar karyawan. Mereka di harapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Para karyawan yang mampu meningkatkan kompetensi dan

---

<sup>47</sup> Fitri Nur Latifah, "Analisa Perkembangan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Mewujudkan Perekonomian Yang Stabil", *Jurnal Ekonomi Syariah, Volume 1, Nomor 1*, 2021, h. 121

<sup>48</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UINMalang Press, 2009), h. 20

<sup>49</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h. 10

kemampuan teknis guna merelisasikan tujuan yang telah di tetapkan dalam perencanaan. Sumber daya manusia memegang peranan yang penting dan sesuai dengan konsep dasar fiqih muamalah dalam ekonomi islam. Pada haqikatnya tidak akan ada aturan yang berjalan tanpa struktur fisik yaitu para pelaku dan penyelenggara kegiatan ekonomi itu sendiri.<sup>50</sup>

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) melambangkan bagian berawal administrasi atas biasanya yang memberitahukan dari aspek rencana, pengelolaan, implementasi beserta pemeliharaan. Menurut Veithzal Rivai Zainal dalam Cintania Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) sendiri merupakan sesuatu komposisi yang terdiri dari berlebihan kegiatan interdependen (silih terpaut satu sama yang lain). Metode ini ditemukan didalam aspek pembuatan, memasarkan, finansial, ataupun tenaga kerja. Sebab sumber daya insani diduga selagi bermakna karakternya selama pendapatan destinasi industri, bahwa beraneka macam profesionalisme dan buatan pengkajian selama aspek Sumber Daya Insani digabungkan sebagai terstruktur, bahwa administrasi memiliki definisi menjadi gabungan kebijaksanaan mengenai dengan jalan yang semestinya me manage atau mengelola sumber daya manusia demi sebaik mungkin.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> A. Muhyiddin Khotib, Syarifuddin, Chusnia Lailis Sholeh, "Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Mengembangkan Kspps Bmt Nu Cabang Tanah Merah Bangkalan", Jurnal Al-Idarah, Volume 3, No 2, <https://www.journal.ibrahimiy.ac.id/>, 2022, h. 135

<sup>51</sup> Cindy Cintania A, dkk, "Sumber Daya Insani Yang Diperlukan Lembaga Keuangan Syariah", *Izdihar: Jurnal Ekonomi Syariah Volume 1, Nomor 1, 2021*, h. 10

Manajemen Sumber Daya Insani merupakan aset organisasi yang paling penting, karena Sumber Daya Insani yang membangkitkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Pentingnya menyadari peran Sumber Daya Insani dalam kegiatan perusahaan, maka kiranya perusahaan perlu mengelola sumber daya insani sebaik mungkin, karena kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi sektor manusianya. Segala tindakan dan keputusan yang dibuat dalam perusahaan adalah semata mata untuk mencapai tujuan perusahaan, untuk itu diperlakukan manusia-manusia yang handal yang mampu menjalankan tindakan dan kemudian perusahaan agar dapat selalu bertahan.

Manajemen Sumber Daya Insani dapat didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan Sumber Daya Insani yang diperlukan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi serta pantas untuk menempati posisi dalam organisasi (*the man on the right place*) seperti yang disyaratkan organisasi hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.<sup>52</sup>

Manajemen sumber daya insani konsen terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan antar karyawan. Para karyawan mampu

---

<sup>52</sup> Aji Komarudin, "Manajemen Sumber Daya Manusia Pengelola LKM", FE Unhas melph\_ayie@yahoo.com Wa Ode Zusnita Muizu FEB Unpad [waode.zusnita@unpad.ac.id](mailto:waode.zusnita@unpad.ac.id), h. 4

meningkatkan kompetensi dan kemampuan tenis guna merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Kegiatan manajemen sumber daya insani adalah seputar penentuan aktivitas karyawan, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan serta semua aktivitas lain terkait dengan awal masuk karyawan hingga masa pensiun.<sup>53</sup>

Menurut Nawawi dalam Tricahyani yang dimaksud dengan manajemen sumber daya insani meliputi tiga pengertian. Pertama, MSDI adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang disebut pula dengan personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan. Kedua, Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non financial*) didalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasinya.<sup>54</sup>

Berdasar pada penjelasan beberapa pendapat pakar diatas, penulis memberikan kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) adalah menjadi faktor penting keberhasilan tujuan organisasi atau pun perusahaan. Hal ini tentu didukung dengan manajemen atau pengelolaan

---

<sup>53</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah, Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 105.

<sup>54</sup> Yutisa Tricahyani, "Urgensi Sumber Daya Insani Dalam Institusi Perbankan Syariah", *Jurnal, Muslim Heritage, Vol. 3, No.1*, 2018, h. 88

sumber daya insani yang baik meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan peningkatan. Hal lain juga bahwa tidak terlepas dari faktor kemampuan organisasi dalam memberdayakan Manajemen Sumber Daya Insani yang ada dan upaya menggunakan atau memanfaatkan sumber yang tersedia terhadap potensi dalam pencapaian tujuan perusahaan, yaitu meliputi orang, sistem informasi, uang, material, mesin, metode, waktu dan prasarana lainnya.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani**

Didalam manajemen sumber daya insani mengandalkan sebuah fungsi manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, namun pada implementasinya, mengandalkan pada fungsi operasional manajemen sumber daya insani seperti rekrutmen, seleksi, penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan, serta praktek pemberian kompensasi. Lalu fungsi manajemen sumber daya insani sendiri adalah sebagai berikut:

- a. Staffing atau dapat diartikan yakni mengatur keanggotaan, maksudnya didalam fungsi ini berperan dalam menentukan kualitas yang dimiliki oleh manusia dalam perusahaan
- b. Evaluasi maksudnya yaitu penilaian atau pelatihan untuk tanggung jawab dalam perusahaan
- c. Penggantian dan kepuasan maksudnya adalah sumber daya insani akan berurusan dengan atau berhubungan dengan kinerja yang telah dilakukan pastinya akan berhubungan juga dengan kepuasan

- d. Pelatihan dan penasehat dalam fungsi ini selain melatih dan juga akan menjadi penasehat yang akan memberi masukan kepada pihak manajer serta mencarikan solusi bila terjadi kasus atau permasalahan selama proses pengembangan.<sup>55</sup>

Fungsi manajemen sumber daya insani merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting, di samping fungsi perusahaan lain seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Saat ini semakin disadari bahwa sumber daya insani merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak yang tidak sedikit bagi perusahaan. Sumber daya insani pun mengalami perubahan dari suatu yang bersifat parsial ke arah yang lebih terintegrasi dan bersifat strategik. Departemen personalia (sumber daya insani) akan diarahkan untuk memainkan peran yang lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu pegawai (*people issue*) yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian yang besar.<sup>56</sup> Isu tersebut akan berdampak pada isu bisnis yang berarti atau adanya keterkaitan antara sumber daya insani dengan bisnis.

Secara tradisional fungsi departemen personalia hanya melakukan tugas administratif, mulai dari rekrutment (penarikan) yang meliputi

---

<sup>55</sup> Hardana, H. A., "Manajemen Sumber Daya Insani", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Keislaman*, 3(1), 2015, h. 115.

<sup>56</sup> Lena Ellitan, "Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 2, September, 2002, h. 67

perencanaan sumber daya insani (*human resources planning*) analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaharuan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja. Namun mereka masih belum melakukan hal tersebut di atas dengan pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana mereka dapat membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif.

Dengan fenomena demikian maka departemen personalia dan sumber daya insani harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, keefektifan dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing jenjang organisasi, dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan. Menurut Schuller sebagaimana dikutip oleh Lena Ellitan, ada beberapa isu utama berkaitan dengan sumber daya insani yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan repositioning fungsi manajemen sumber daya insani antara lain:<sup>57</sup>

- a. Mengelola sumber daya insani untuk menciptakan kemampuan (*kompetensi*) sumber daya insani.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat individu-individu yang masuk dalam angkatan kerja, secara berangsur-angsur kekurangan ketrampilan. Sebagai tenaga kerja

---

<sup>57</sup> Lena Ellitan, "Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 2, September, 2002, h. 68-71

mereka ketinggalan jaman karena kemajuan teknologi dan perubahan-perubahan organisasional. Isu yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya insani untuk menciptakan kompetensi memiliki dua macam target, yaitu bakat manajerial dan perubahan teknologi. Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya insani, sedangkan revolusi teknologi perlu dilakukan sebagai salah satu sarana meraih keunggulan.

Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencana-rencana dan filosofi-filosofi yang mendorong penerimaan revolusi teknologi dan mencegah penolakan perubahan (*resistance to change*). Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar pada jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan ketrampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah.

b. Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing

Mengelola diversitas angkatan kerja berarti menarik, mempertahankan, memotivasi individu-individu dengan latar belakang yang beragam dan bervariasi berkaitan dengan ras, jenis kelamin, asal-usul, bahasa, status perkawinan, dan pendidikan. Selama era 1990-an dan memasuki abad 21 diversitas sumber daya manusia menjadi komponen utama fenomena tenaga kerja dalam organisasi. Diversitas merupakan isu yang nyatanya penting dan relevan saat ini dan pada masa yang akan datang. Perubahan-

perubahan demografi menciptakan tantangan baru bagi manajer dalam organisasi.

Saat ini semakin banyak perusahaan yang merancang program-program diversitas sumber daya insani dengan ketrampilan, bahasa, latar belakang budaya, umur, dan jenis kelamin yang berbeda. manajemen sumber daya insani harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif seperti:

- 1) Meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan
  - 2) Meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi kerja
  - 3) Memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai
  - 4) Menciptakan kepastian kerja
  - 5) Supervisi yang kompeten
  - 6) Menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang
  - 7) Adanya umpan balik (*feedback*)
  - 8) Lingkungan sosial yang positif dan keadilan.<sup>58</sup>
- c. Mengelola sumber daya insani untuk meningkatkan daya saing atau *competitiveness*

Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global dan semakin sengitnya persaingan yang terjadi, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan. Isu-isu bisnis yang berkaitan dengan sumber daya insani terus berkembang dan menyebar pada seluruh organisasi yang ada saat ini. Segala upaya yang diperlukan untuk menciptakan suatu organisasi yang berhasil tergantung pada

---

<sup>58</sup> Lena Ellitan, "Praktik-praktik Pengelolaan", h. 70.

perubahan yang signifikan dalam manajemen sumber daya insani.

Berbagai upaya yang dilakukan organisasi adalah:

Perampingan organisasi (*downsizing*) yang meliputi pensiun, pemberian uang pesangon, suksesti manajemen dan program-program perencanaan sumber daya insani yang lebih baik untuk mengurangi terjadinya *downsizing* lebih lanjut.

Desentralisasi melibatkan upaya melatih pekerja dalam pembuatan keputusan, penilaian kerja, perubahan-perubahan kompensasi, dan keterampilan-keterampilan kepemimpinan (*leadership*) yang baru.

d. Mengelola sumber daya insani untuk menghadapi globalisasi (*Go International*)

Salah satu tantangan yang akan dihadapi oleh umat manusia di masa depan adalah untuk menciptakan organisasi yang semakin beraneka ragam, tetapi sekaligus menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif dan produktif. Ketergantungan organisasi pada manajemen sumber daya manusia yang semakin bermutu tinggi akan semakin besar pula tanpa mengurangi pentingnya perhatian yang tetap harus diberikan pada manajemen sumber-sumber organisasional lainnya, tidak bisa disangkal bahwa perhatian utama tidak bisa tidak harus diberikan pada manajemen sumber daya manusia. Untuk mewujudkan situasi demikian, perlu peningkatan kesadaran tentang maksud dari semua kegiatan manajemen sumber daya manusia, yaitu

untuk meningkatkan sumbangan sumber daya manusia terhadap keberhasilan organisasi.<sup>59</sup>

Menurut George R. Terry pada dasarnya fungsi manajemen terbagi kepada empat macam, yaitu: *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Pembahasan dalam penelitian ini dibatasi yaitu *actuating* dan *controlling* (penggerakan dan pengawasan).

a. Pelaksanaan (*Actuating*)

Untuk melaksanakan secara fisik pengelolaan sebagai akibat langkah-langkah *planning* dan *organizing*, maka seorang manajer perlu mengambil urusan mengelola selalu membutuhkan dalam rangka tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota kelompok. Pengelolaan yang dilaksanakan tentu sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan.

Yang dimaksud dengan pelaksanaan adalah suatu proses untuk memastikan bahwa aktivitas sesuai dengan perencanaan. Pelaksanaan merupakan inti dari manajemen. Karena dalam proses ini semua aktivitas untuk meningkatkan ekonomi masyarakat dapat terlaksana dengan baik.

Dalam pelaksanaan ini pimpinan mengerakkan semua elemen organisasi untuk melakukan aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia yang direncanakan, dan dari sinilah aksi semua rencana pengembangan ekonomi masyarakat akan terealisasi,

---

<sup>59</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 26.

dimana fungsi manajemen akan bersentuhan secara langsung dengan para pelaku Sumber Daya Manusia. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi adalah sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan sumber daya manusia. Selanjutnya dari sini juga memproses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian atau penelitian akan berfungsi secara efektif.<sup>60</sup>

Pelaksanaan dikaitkan dengan lembaga BMT (Baitul Mal wat Tamwil) sangat penting karena setelah melakukan perencanaan kemudian pengorganisasian semuanya akan terwujud dan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dengan melakukan pelaksanaan program-program kerja yang sudah direncanakan sebelumnya.

b. Pengawasan (*controlling*)

Bahwa seorang manajer atau pemimpin (ketua) dalam pengurusan pengelolaan suatu lembaga khususnya BMT Agam Madani selalu ingin mengetahui sesudah sampai dimana rencana itu dilaksanakan? harus dipantau kembali atau diawasi. Sebagaimana tindak lanjut suatu keputusan yang sudah diambilnya kemudian, apakah ada kemajuan atau tidak? Bila ada

---

<sup>60</sup> Kadarisman, M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2012), h. 5

penghambatan, sampai dimana hambatannya? Itu semua harus diketahui oleh seorang manajer, fungsi ini dinamakan *controlling*.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu:

- 1) Penetapan standar pelaksana
- 2) Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
- 3) Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan
- 4) Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.<sup>61</sup>

Selanjutnya menurut Saputra fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi manajemen terdiri dari empat fungsi, yaitu:

- 1) Perencanaan atau *planning*

Perencanaan merupakan suatu proses mengembangkan tujuan-tujuan perusahaan serta memilih serangkaian tindakan (strategi) untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi perencanaan akan memerikan arah kepada perusahaan dengan menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai. Tanpa adanya tujuan yang jelas yang dirumuskan dalam kegiatan perencanaan, perusahaan tidak akan memiliki hasil akhir yang jelas untuk dicapai selama kurun waktu tertentu. Selain itu ketiadaan tujuan akan menyulitkan perusahaan untuk melakukan proses evaluasi yang

---

<sup>61</sup> Handoko, T Hani, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2013), h. 26

merupakan perbandingan antara rencana dengan realisasi pencapaian sesungguhnya. Dalam hal ini berlaku peribahasa *fail to plan is planing to fail* (kegagalan membuat rencana sebuah rencana menuju kegagalan).

## 2) Pengorganisasian atau *organizing*

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan orang dan sumber daya fisik untuk melaksanakan rencana dalam mencapai tujuan organisasi. Dan juga merupakan tahapan lanjutan setelah perencanaan dapat berjalan efektif dan efisien. Hasil dari pengorganisasian adalah struktur organisasi formal dimana struktur organisasi formal ini akan menetapkan tanggung jawab masing-masing bagian yang akan terlibat didalam melaksanakan rencana. Dengan adanya struktur organisasi formal maka akan terbentuk garis komunikasi yang jelas yang terkait dengan otoritas posisi seseorang di dalam organisasi.

## 3) Pelaksanaan atau *actuating*

Pelaksanaan adalah perwujudan dalam tindakan dari rencana yang telah digariskan guna mencapai tujuan atau target organisasi yang telah digariskan. Di dalam melaksanakan suatu rencana manajer harus membuat penjadwalan aktivitas. Penjadwalan aktifitas tersebut terdiri dari dua kategori, yang pertama adalah loading yang kedua adalah dispatching. loading mengacu kepada penugasan kerja kepada beberapa fungsi atau

departemen sedangkan dispatching mengacu kepada penjadwalan aktual terhadap aktivitas spesifik fungsi atau departemen. Dari loading dan dispatcing akan diketahui standar waktu yang disediakan oleh organisasi dan waktu yang diserap untuk melakukan suatu pekerjaan. Dari sini dapat dianalisis apakah waktu yang disediakan atau ditetapkan tersebut sesuai dengan kenyataan atau tidak. Jika standar waktu yang digariskan melalui metode ilmiah serta diukur dengan metode studi gerak waktu itu sudah benar maka setiap perbedaan negatif dianggap penyimpangan dan harus diketahui sebabnya.

Untuk melaksanakan secara fisik pengelolaan sebagai akibat langkah-langkah planning dan organizing, maka seorang manajer perlu mengambil urusan mengelola selalu membutuhkan dalam rangka tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota kelompok. Pengelolaan yang dilaksanakan tentu sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan.

Yang dimaksud dengan pelaksanaan adalah suatu proses untuk memastikan bahwa aktivitas sesuai dengan perencanaan. Pelaksanaan merupakan inti dari manajemen. Karena dalam proses ini semua aktivitas untuk meningkatkan ekonomi masyarakat dapat terlaksana dengan baik.

Dalam pelaksanaan ini pimpinan mengerakkan semua elemen organisasi untuk melakukan aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia yang direncanakan, dan dari sinilah aksi semua

rencana pengembangan ekonomi masyarakat akan terealisasi, dimana fungsi manajemen akan bersentuhan secara langsung dengan para pelaku Sumber Daya Manusia. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi adalah sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan sumber daya manusia. Selanjutnya dari sini juga memproses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian atau penelitian akan berfungsi secara efektif.<sup>62</sup>

Pelaksanaan dikaitkan dengan lembaga BMT (Baitul Mal wat Tamwil) sangat penting karena setelah melakukan perencanaan kemudian pengorganisasian semuanya akan terwujud dan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dengan melakukan pelaksanaan program-program kerja yang sudah direncanakan sebelumnya.

#### 4) Pengawasan atau *controlling*

Pengawasan merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, di organisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Kadarisman, M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Grafindo, 2012), h. 5

<sup>63</sup> Alges Wahyuni Saputra, “*Manajemen Pembiayaan Ijarah Pada BMT Al Fataya Payakumbuh*”, *Jurnal Manajemen Keuangan Syariah* Vol. 5 No. 1, 2021, h. 5

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu:

- 1) Penetapan standar pelaksana
- 2) Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
- 3) Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan
- 4) Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.<sup>64</sup>

Urgensi atau manfaat yang dapat ditarik dari kajian manajemen adalah: Untuk mengetahui proses manajemen yang perlu ditempuh agar tujuan organisasi dapat tercapai. Proses manajemen, sebagai kesatuan rangkaian kegiatan fungsi-fungsi manajemen, tercipta oleh sejumlah kegiatan yang bekerja saling berhubungan dan saling mempengaruhi dengan cara bekerja sama.<sup>65</sup>

### **3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Insani yang mempengaruhi Sustainability BMT**

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) fokus terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan antar karyawan. Karyawan diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik, mampu meningkatkan kompetensi dan kemampuan teknis guna merealisasikan tujuan yang telah

---

<sup>64</sup> Handoko, T Hani, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2013), h. 26

<sup>65</sup> Winardi, *Teori Organisasi & pengorganisasian*, (Bandung: PT. Raja Grafindo, 2011), h. 197

ditetapkan dalam perencanaan. Kegiatan MSDI adalah seputar penentuan aktivitas karyawan, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan serta semua aktivitas lainnya yang berhubungan dengan awal masuk karyawan hingga masa pensiun.<sup>66</sup>

Dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, dan kompensasi semuanya memiliki dasar bahwa Allah merupakan tujuan utama. Oleh karena itu manajemen yang memperlakukan karyawan hanya sebagai objek perusahaan, dalam pandangan ekonomi islam dianggap manajemen yang lalai dari sifat adil yang semestinya menjadi dasar manajemen. Manajemen harus memanusiakan manusia dan menempatkan manusia sebagai fokus, tidak hanya sebagai faktor produksi semata.<sup>67</sup>

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) atau MSDI merupakan sebuah bagian dari manajemen. Manajemen SDM lebih memfokuskan pembahasan terkait dengan peraturan peranan manusia dalam rangka mewujudkan tujuan yang optimal.<sup>68</sup> Berikut merupakan ruang lingkup manajemen sumber daya insani yaitu:

#### **a. Rekrutmen**

##### 1) Pengertian Rekrutmen

Teori Fahmi menyatakan bahwa rekrutmen karyawan merupakan salah satu pilar dalam Manajemen Sumber Daya

---

<sup>66</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah.*, h. 105

<sup>67</sup> Antonio, Muhammad Syafii, *The Super Leader Super Manajer*, (Bandung: Mutiara Qoltum Salim, 2007), h. 93

<sup>68</sup> Marlina, Leny, "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan", *Jurnal Istimbath. No.15/Th.XIV/Juni/2015/123-139.*

Manusia (MSDM) diperusahaan maupun di sebuah lembaga, yang bertujuan mencari dan mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya. Disamping memiliki kompetensi yang sesuai pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya atau kultur yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, yang didalam dunia MSDM dikenal dengan istilah “*job fit and culture fit*”.<sup>69</sup>

Rekrutmen merupakan salah satu upaya dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas. Penarikan karyawan yang dapat dilakukan perusahaan dapat dengan berbagai cara yang lazim digunakan, tujuannya adalah agar tenaga kerja yang melamar jumlahnya memenuhi harapan seperti yang diinginkan, termasuk kualifikasinya. Makin banyak yang melamar tentu makin baik, demikian pula sebaliknya jika yang melamar tidak memenuhi harapan atau sedikit, maka untuk memenuhi target jumlah pelamar perlu rekrut ulang dengan cara lain.<sup>70</sup>

Rekrutmen merupakan tahap terpenting dalam kajian sumber daya insani. Jika seorang manajer salah merekrut personil organisasi maka akan menjadi sebuah kendala dalam menjalankan tugas keorganisasian. Bahkan personil baru akan hanya menambah masalah. Proses rekrutmen dan seleksi sebagai kerja

---

<sup>69</sup> Abu Fahmi, et al, *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014). h. 157.

<sup>70</sup> Desilia Purnama Dewi dan Harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Tangerang: UNPAM Press, 2019), h. 20

bidang sumber daya insani merupakan tanggung jawab manajer, sehingga Drucker dengan sangat tegas mengatakan bahwa jika organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi karena tidak adanya personil kompeten maka yang paling bersalah adalah manajer sumber daya insani di organisasi tersebut. Dalam proses rekrutmen dan seleksi bidang sumber daya insani harus dapat memastikan bahwa orang yang akan dipilih benar-benar dapat menjalankan tugas yang akan diberikan kepadanya.

Perekrutan merupakan kegiatan mencari pekerja. Sumber yang digunakan bergantung pada sifat dari posisi, situasi di dalam organisasi, terkadang kemampuan organisasi atau kebijakan rekrutmen tradisional.<sup>71</sup> Dengan rekrutmen diharapkan didapatkan tenaga profesional. Rekrutmen dilakukan untuk mencari personil yang mengisi sebuah jabatan yang kosong.<sup>72</sup> Sebelum dilakukan perekrutan perlu menetapkan terdahulu spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan. Rekrutmen merupakan sebuah langkah awal setelah melalui tahap perencanaan, dengan adanya aktifitas rekrutmen, organisasi akan lebih berpeluang menjaring tenaga profesional yang dapat diketahui melalui permohonan lamaran. Di era digital, informasi begitu mudah menyebar, maka rekrutmen di tengah

---

<sup>71</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2021), h. 40

<sup>72</sup> Siagian, S. P, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 102

zaman teknologi informasi semakin memungkinkan bagi organisasi bisa merekrut personil dari lintas batas geografis.

Rekrutmen adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan pengharapan kepada mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan.<sup>73</sup> Rekrutmen merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi perusahaan atau organisasi untuk merealisasikan visi/tujuan.<sup>74</sup>

Rekrutmen adalah sebuah proses dalam mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar untuk memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas rekrutmen berawal dari calon karyawan dicari dan berakhir saat lamaran mereka diterima, sehingga hasil dari rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.<sup>75</sup>

Dalam melakukan perekrutan terdapat dua cara rekrutmen, yaitu internal dan eksternal. Pertama, Rekrutmen internal bahwa dalam proses perekrutan dilihat terlebih dahulu sumber daya yang ada di organisasi untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu. Jika di organisasi telah ada tenaga yang dibutuhkan, maka

---

<sup>73</sup>Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan Administrasi dan Operasional*, cet.ke-3, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015), h. 138

<sup>74</sup>Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, cet.ke-2 (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 102

<sup>75</sup>Meldona, *Manajemen.*, h. 132

rekrutmen tenaga baru tidak diperlukan. Manfaat rekrutmen internal di antaranya: lebih gampang secara teknis, kebijakan promosi akan memunculkan loyalitas, memotivasi personil untuk memiliki kinerja yang baik. Keunggulan rekrutmen internal, sebagai berikut: Meningkatkan kinerja, Menciptakan suasana baru agar tidak bosan, Memunculkan antusias pelamar kerja, Mengurangi untuk merekrut dari luar; Penggunaan waktu yang singkat untuk diisi, Telah mengenal pribadi yang akan dipromosikan.<sup>76</sup>

Kegiatan rekrutmen merupakan kelanjutan dari apa yang sudah direncanakan pada proses awal perencanaan manajemen sumber daya insani. Dalam hal rekrutmen, seorang manajer menilai kinerja seseorang dengan orang lainnya yang sesama calon karyawan itu harus penuh dengan kejujuran dan keadilan. Karena Allah SWT, berfirman dalam QS. An-Nisa' ayat 58:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (QS. An-Nisa': 58).<sup>77</sup>*

<sup>76</sup> Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Tinggi*. Refika Aditama.

<sup>77</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya.*, h. 58

Dan mengenai masalah perekrutan karyawan ini, dalam Islam itu sama halnya dengan memilih seorang pemimpin. Islam mengajarkan bahwa memilih pemimpin yaitu dengan cara memilih siapa diantara orang-orang tersebut yang paling banyak kelebihanannya dan yang paling lengkap kreterianya. Oleh sebab itu Islam mendorong kita untuk memperlakukan setiap muslim secara adil.<sup>78</sup> Memilih calon karyawan dengan cara melihat calon karyawan yang paling banyak kelebihanannya dan yang paling lengkap persyaratannya, itu merupakan sebuah tindakan yang adil untuk memberikan peluang kepada pelamar pekerjaan untuk masuk ketahap selanjutnya yaitu seleksi.

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT, dalam QS. Al-Qashas 28:26.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْذِنِي لَأَعْبُدَكَ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْذَنَ الْوَالِدَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

*Artinya: salah seorang dari kedua wanita itu berkata: Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya. (QS. Al-Qashas: 26)<sup>79</sup>*

Pemahaman kekuatan disini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang

<sup>78</sup> Lukman Hakim, *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 197

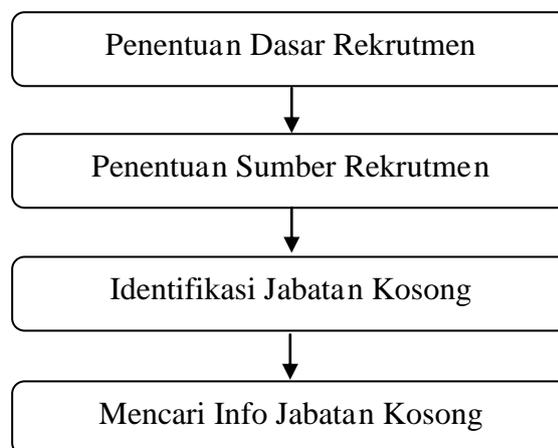
<sup>79</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya.*, h. 26

dipikulnya. Ibn Taimiyah mengatakan, definisi kekuatan berbeda berdasarkan ruang lingkup yang melingkupinya. Amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah SWT dan takut terhadap aturan-Nya.

Pada proses rekrutmen dalam Islam tidak dibolehkan adanya usur nepotisme, tindak kezaliman, penipuan, intimidasi atau kecenderungan terhadap golongan tertentu. Karena dalam islam memilih calon pegawai itu harus dipilih berdasarkan kepatutan dan kelayakan.<sup>80</sup>

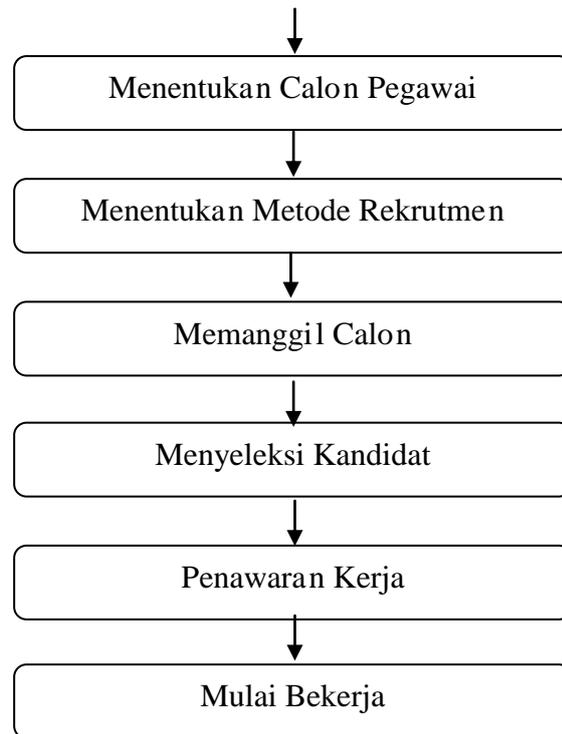
## 2) Tahapan Rekrutmen

Pada organisasi yang baik, proses rekrutmen karyawan sebaiknya dilakukan melalui tahapan-tahapan. Secara singkat tahapan dalam proses rekrutmen tenaga kerja sebagai berikut:



---

<sup>80</sup> Meldona, *Manajemen.*, h. 152-153



Gambar 3.2 Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

- a) Penentuan dasar rekrutmen Dasar rekrutmen harus ditempatkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diinginkannya. Dasar rekrutmen harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.
- b) Penentuan sumber-sumber rekrutmen Sumber-sumber rekrutmen bisa dari dalam dan luar organisasi.
- c) Mengidentifikasi jabatan yang kosong Rekrutmen dimulai saat sebelum adanya bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan/dipromosikan ke posisi lain,

mengajukan permintaan pengunduran diri, saat terjadi PHK, dan pensiun atau karyawan meninggal. Dengan melihat fenomena tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusi yang sudah tersusun, maka akan dapat diketahui jabatan yang sedang lowong.

- d) Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan Persyaratan jabatan harus di buat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya tidak ditemui banyak kekaburan yang mengganggu proses selanjutnya.
- e) Menentukan calon yang tepat Jika persyaratan telah tersusun, aka langkah berikutnya adalah menentukan kandidat yang tepat. Dua alternatif untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, perlu unutk mengetahui karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar perusahaan, perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.
- f) Memilih metode rekrutmen yang paling tepat Banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen, seperti melalui iklan, employee referrals, walk-ins, kementerian ketenagakerjaan, perusahaan pencari kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan

sebagainya. Dan perusahaan kadangkadang memilih beberapa metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi.

- g) Memanggil calon yang memenuhi persyaratan Memanggil calon yang memenuhi persyaratan jabatan, dalam hal ini perusahaan harus meneliti administrasi secara lengkap. Dan mereka kadang-kadang harus menyodorkan beberapa formulir bagi calon karyawan yang memenuhi persyaratan untuk diproses selanjutnya.
- h) Menyeleksi kandidat Pelaksanaan seleksi calon karyawan dapat dilakukan jika pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan kebutuhan fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang calon peserta dan ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang diisi.
- i) Membuat penawaran kerja Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat mana yang cocok untuk jabatan tertentu, selanjutnya yang perlu dipersiapkan adalah penawaran kerja. Dalam penawaran kerja ini perlu dipersiapkan perjanjian kerja dan pengenalan lebih mendalam tentang ketentuan-ketentuan diperusahaan.
- j) Mulai bekerja Setelah perusahaan selesai melakukan rekrutmen, bukan berarti berhenti disini meskipun kandidat

dinyatakan lulus dan menerima penawaran kerja. Ketika kandidat sudah menjadi karyawan, maka yang bersangkutan masih perlu di bantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan dalam waktu sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dalam perjalanannya, karyawan tersebut harus dididik/dibina dan diarahkan agar selama mengerjakan tugasnya membawa dampak positif bagi perusahaan.<sup>81</sup>

#### **b. Seleksi**

Seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen sumber daya insani yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk dipilih. Proses seleksi ini dimulai ketika pelamar melamar pekerjaan dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang dilakukan perusahaan kemudian dipilih untuk menentukan mana yang layak atau memenuhi kualifikasi yang diharapkan atau memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Untuk memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan diperlukan tahap-tahap seleksi. Dengan terpilihnya karyawan setelah melalui tahap seleksi, maka akan didapat tenaga kerja yang mau dan mampu untuk bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya. Proses seleksi juga akan

---

<sup>81</sup> Desilia Purnama Dewi dan Harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Tangerang: UNPAM Press, 2019), h. 27

memperoleh karyawan yang akan mematuhi aturan dan loyal terhadap perusahaan.

Seleksi adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan atau kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.<sup>82</sup> Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar, yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan.<sup>83</sup>

Seleksi merupakan titik yang paling menentukan dalam pengelolaan sumber daya insani. Proses seleksi ini dimulai ketika rekrutmen berakhir, pada saat organisasi atau perusahaan telah memiliki sejumlah besar calon karyawan. Maka seleksi dilakukan harus dilakukan dengan ketentuan:

- 1) Seleksi harus selalu dihubungkan dengan job analysis. Artinya, uraian jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar jabatan harus menjadi tolok ukur yang diuraikan dengan jelas.
- 2) Reliabilitas. Reliabilitas berhubungan dengan konsistensi pengukuran yang digunakan sepanjang waktu dan mempertimbangkan ukuran berapa banyak kesalahan yang terlihat dalam pengukuran yang terjadi sekarang sehingga dapat ditarik kesimpulan apakah karyawan tersebut dapat dipercaya atau tidak. Artinya, alat uji yang digunakan memiliki tingkat konsistensi tinggi. Antara hasil satu pengujian dengan hasil pengujian berikutnya harus tetap sama.

---

<sup>82</sup> Siswanto Sastrohadiwiyo, *Manajemen.*, h. 150

<sup>83</sup> Larasati Oktina, *Praktik Manajemen Berbasis Islam.*, h. 53

- 3) Validitas. Validitas adalah skor yang diberikan pada waktu tes atau wawancara sesuai dengan kinerja pekerjaan yang nyata. Artinya, setiap alat uji hendaknya dirancang sesuai atau relevan dengan tujuan. Bila hasil uji tidak berhubungan dengan performance, maka hasil pengujian tersebut tidak valid.<sup>84</sup>

Apabila seleksi dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan, maka proses seleksi akan dapat menghasilkan pilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik. Sebaliknya, jika seleksi dilakukan dengan tidak baik, maka organisasi atau perusahaan akan mendapatkan dampak negatif seperti keluhan pelanggan yang tidak puas, produk yang dihasilkan berkurang atau tidak berkualitas sehingga organisasi atau perusahaan akan menderita kerugian.

Dalam perspektif syari'ah, seleksi calon karyawan merupakan persoalan yang krusial. Kegiatan seleksi atau pemilihan karyawan adalah aktivitas kunci untuk menentukan jalannya sebuah perusahaan. Oleh sebab itu memilih calon karyawan haruslah selektif, agar mendapatkan orang yang berkompeten, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab yang tinggi dan dapat dipercaya (*amanah*).<sup>85</sup>

Ada persoalan pokok dalam seleksi calon karyawan yaitu ujian calon karyawan, Abu Sinn, menjelaskan bahwa memberikan ujian calon pegawai/karyawan adalah persoalan pokok dalam Islam. Hal tersebut setidaknya dicerminkan dari sikap Rasulullah SAW

---

<sup>84</sup> Kartawan, Lina Marlina dan Agus Susanto, *Manajemen Sumberdaya Insani*, (Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, 2019), h. 100

<sup>85</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah.*, h. 105

ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal sebagai pejabat kehakiman. Rasulullah SAW bertanya kepada Muadz: Dengan apa engkau akan memutuskan perkara hukum? Muadz menjawab: Dengan Kitab Allah. Rasulullah kembali bertanya: jika kamu tidak menemukan? Muadz menjawab: dengan sunnah Rasulullah (hadis).

Rasulullah bertanya lagi: jika engkau tidak menemukannya juga? Muadz menjawab: aku akan berijtihad dengan pendapatku. Rasulullah SAW bersabda: Alhamdulillah, Allah SWT telah menolong Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang di ridhai Allah dan RasulNya.<sup>86</sup>

Dari persoalan yang dicerminkan lewat kejadian oleh Rasulullah SAW diatas, bahwa pada proses seleksi dalam memilih dan mengangkat karyawan baru itu, memberikan ujian calon pegawai/karyawan merupakan persoalan pokok dalam seleksi calon karyawan/pegawai.

Setelah melakukan tahapan seleksi dengan memberikan beberapa ujian kepada calon karyawan/pegawai, dalam islam juga menganjurkan bahwa karyawan pilihan merupakan hasil seleksi kolektif. Artinya karyawan yang dipilih untuk dijadikan pegawai itu benar-benar orang yang memiliki pengetahuan dan kemampuan atau kompetensi yang tinggi bukan karena unsur nepotisme yang menyebabkan ia dipilih.

---

<sup>86</sup> Meldona, *Manajemen.*, h. 189

Penentuan pemilihan calon karyawan tidak bisa dilakukan berdasarkan pendapat individu, sebab hal tersebut akan berpotensi terhadap penyalagunaan wewenang dan menentukan orang yang tidak layak. Proses pemilihan calon karyawan dalam islam memiliki beberapa ketentuan yang mengikat. Proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara terperinci. Kemudian, dilakukan seleksi terhadap beberapa calon karyawan yang sedang berkompetisi.

Proses pemilihan calon pegawai atau karyawan yang dilakukan institusi/perusahaan dewasa ini merupakan pengembangan dan penyempurnaan prinsip-prinsip seleksi diawal perkembangan Islam. Calon karyawan/pegawai diseleksi pengetahuan dan kemampuan teknisnya sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah SAW dan Khulafaur Rasyidin senantiasa menerapkan prinsip untuk tidak membebankan tugas dan tanggung jawab kepada orang yang tidak mampu mengembannya.<sup>87</sup>

### **c. Penempatan**

Penempatan pegawai (*placement*) adalah suatu pengaturan awal atau pengaturan kembali dari seorang pegawai atau lebih pada suatu jabatan baru atau jabatan yang berlainan. Dengan begitu, kegiatan penempatan tidak hanya dilaksanakan setelah seleksi, melainkan meliputi pula penempatan dalam promosi, demosi, transfer,

---

<sup>87</sup> Meldona, *Manajemen.*, h. 192

dan pemberhentian. Artinya, *placement* bagi pegawai baru merupakan pengaturan awal pada suatu jabatan. Sedangkan bagi pegawai lama, *placement* dapat dilakukan dengan promosi, mutasi atau transfer, dan demosi. Penempatan harus dilakukan dengan hati-hati agar tiap pekerja dapat bekerja sesuai dengan keahliannya dan mengerti bagaimana mengerjakan tugas-tugasnya dengan disertai kontrak kerja yang jelas.

Dalam kaidah Islam penempatan seorang pegawai hendaknya ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan intelektualitasnya sehingga ia akan menekuninya. Sebelum memberikan tugas kepadanya, kenalilah kemampuannya sebab, pada prinsipnya, tugas itu diberikan sesuai dengan kemampuannya.<sup>88</sup>

Yang dimaksud dengan kesesuaian dalam kerja adalah kesesuaian individu pada bidang kerjanya, termasuk kesesuaian individu pada berbagai macam faktor lingkungannya dalam bekerja dan kesesuaian pada ciri-ciri khusus kepribadiannya. Kesesuaian ini diukur dari kepuasan individu dalam bekerja sebagai berikut:

- 1) Pegawai merasakan adanya perhatian dari atasan atau majikan terhadapnya sebagai penghargaan atas nilai-nilai kemanusiaan
- 2) Keyakinan pegawai atau karyawan bahwa atasan atau majikan tidak hanya sekedar mengawasi kinerjanya melainkan juga mengarahkannya

---

<sup>88</sup> Kartawan, Lina Marlina dan Agus Susanto, *Manajemen Sumberdaya Insani.*, h. 114

- 3) Kecintaan individu pegawai atau karyawan pada pekerjaannya
- 4) Rasa puas pegawai atau karyawan terhadap tingkat kesejahteraannya secara ekonomi
- 5) Peluang untuk maju (mengembangkan karir) dalam pekerjaan yang digeluti
- 6) Peluang untuk menambah pengetahuan dan pengembangan diri dalam bekerja
- 7) Peluang untuk memanfaatkan pendapat atau ide, dan mendapatkan pengakuan eksistensi, dan
- 8) Rasa aman dan tenang dalam bekerja.<sup>89</sup>

**d. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)**

Teori Nadler dan Nadler di kutip oleh Imran dan Tanveer mengidentifikasi bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan komponen dari model HRD. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan dapat membantu dalam membangun dan memperkuat kinerja berhubungan dengan atribut yang dimiliki oleh SDI dalam organisasi.<sup>90</sup>

Pelatihan (*Training*) menurut Edwin B Flippo adalah suatu usaha peningkatan *knowledge* (pengetahuan) dan *skills* (kemampuan) seorang karyawan untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu. Atau proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan

---

<sup>89</sup> *Ibid*, h. 114-115

<sup>90</sup> Imran, M., T. A. 2015. Impact Of Training & Development On Employees' Performance In Banks Of Pakistan. *European Journal of Training and Development Studies* Vol.3, No.1, 2015

terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan (*training*) merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya.<sup>91</sup>

Rivai dan Simamora mendefinisikan pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>92</sup>

Artinya seorang karyawan dituntut untuk memiliki ilmu pengetahuan ataupun kemampuan yang bersifat skills melalui pelatihan (*training*) guna untuk meningkatkan kompetensinya sebagai karyawan.

Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupannya. Allah memerintah kepada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seorang Muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik urusan

---

<sup>91</sup> Suwatno. Dkk, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 117

<sup>92</sup> Meldona, *Manajemen.*, h. 232

dunia atau akherat. Sehingga, ia akan mendekatakan diri dan lebih mengenal Allah SWT, serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan untuk mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Pelatihan (*training*) dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana Islam juga mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan.<sup>93</sup>

Program pelatihan berbeda dengan program pengembangan. Di program pelatihan meliputi: spesifik pada kebutuhan yang ada di masa sekarang, menghasilkan pemantapan keterampilan yang ada, dilakukan untuk personil dan kepada personil. Sedangkan program pengembangan lebih bersifat menyeluruh dalam mengakomodir daya tahan organisasi di masa mendatang, maka SDI adalah cara yang dianggap paling mungkin dilakukan. Pengembangan merupakan aktifitas untuk mempersiapkan orang yang akan melanjutkan organisasi.<sup>94</sup>

Pengembangan dilakukan untuk memperoleh hasil yang dapat digunakan untuk peningkatan pengetahuan personil, sehingga mampu

---

<sup>93</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syari'ah.*, h. 116-117

<sup>94</sup> As'ad, *Manajemen Sumberdaya Insani.*, h. 55

mengimplementasikan pengetahuan lama dengan metode baru.<sup>95</sup> Di dalam pengembangan SDI, perhatian yang ditekankan pada pengembangan jangka panjang yang berbeda dari kegiatan pelatihan atau pendidikan tertentu. Sebagai proyeksi masa depan, maka diperlukan pembedaan materi dan jenis kegiatan apa saja yang membedakan antara pengembangan dengan pelatihan.<sup>96</sup>

Melalui perencanaan SDI yang baik, maka lowongan formasi atau jabatan tertentu dapat diisi dengan personil yang telah ada di organisasi. Melalui pengembangan maka organisasi akan mendapatkan manfaat atas keberlanjutan produk atau layanan karena keterampilan dan loyalitas yang ada pada personil.<sup>97</sup> Dengan program pengembangan, maka akan meningkatkan loyalitas personil kepada organisasi, karena telah memproyeksikan promosi yang akan diperolehnya setelah melewati sebuah program pengembangan.

Pengembangan personil dilakukan agar organisasi dapat mengatasi persoalan sebagai berikut:

- 1) Keusangan personil. Keusangan personil terjadi jika personil tanggap terhadap perubahan dan perkembangan teknologi.
- 2) Kompetisi secara nasional dan internasional menjadi pertimbangan organisasi untuk melakukan pengembangan personil. Organisasi dituntut secara aktif memperluas program untuk memasukkan pelatihan berbeda-beda.
- 3) Perubahan teknologi. Perubahan teknologi yang begitu cepat membuat organisasi harus melakukan pengembangan

---

<sup>95</sup> Kartawan, Marlina, dan Susanto, *Manajemen Sumberdaya Insani.*, h. 124

<sup>96</sup> Veitzal Rivai Zaina, *Islamic Human Capital Management*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2014), h. 270

<sup>97</sup> Veithzal Rivai Zainal., Salim Basalamah, *Manajemen Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009), h. 270

personil secara terus menerus. Perubahan teknologi akan berdampak besar bagi organisasi, jika tidak mengikuti perkembangan teknologi maka personil tidak akan dapat memberi kontribusi yang diharapkan mencapai tujuan organisasi.

- 4) Undang-undang dan Peraturan. Organisasi harus dapat memenuhi tuntutan perundang-undangan, misalnya tidak adanya diskriminasi dalam pekerjaan diorganisasi dan harus sensitif terhadap isu-isu gender. Jika organisasi tidak memenuhinya maka akan dapat dianggap melanggar perundangan dan dapat dituntut secara hukum.
- 5) *Turnover personil*. Keinginan personil untuk bekerja dari organisasi karena pindah ke organisasi lain merupakan persoalan yang lazim. Sebuah organisasi membutuhkan personil kompeten namun juga memiliki komitmen dan loyallitas kepada organisasi.<sup>98</sup>

Aktifitas pengembangan membutuhkan sebuah perencanaan dan peramalan di masa mendatang mengenai teknologi, dan peraturan-peraturan yang akan berdampak pada keberlangsungan organisasi. Saat ini, organisasi harus mempersiapkan digitalisasi organisasi, maka yang dilakukan adalah bagaimana program pengembangan berorientasi pada kecakapan digital.

Pengembangan SDI bukan berarti meniadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan, karena kedua aspek tersebut merupakan salah satu langkah dalam menjembatani kesenjangan kompetensi pegawai dengan keinginan atau cita-cita organisasi. Dengan memilih berkembang serta menyediakan jalan pengembangan pegawai tentu akan menghindari organisasi dari tindakan yang tidak berguna,<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> As'ad, *Manajemen Sumberdaya Insani.*, h. 55-56

<sup>99</sup> Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Refika Aditama, 2017), h. 163

Pengembangan (*Development*) merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.<sup>100</sup> Pengembangan merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi karyawan guna mencapai efektivitas organisasi/perusahaan.<sup>101</sup>

Pengembangan (*Development*) biasanya berhubungan dengan peningkatan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap, moral dan etos kerja karyawan yang dilakukan melalui pelatihan (*training*). Dalam Islam, pada prinsipnya untuk penegembangan manusia/insani telah dibekali oleh Allah SWT. Karena didalam diri manusia/insani itu memiliki potensi atau daya-daya yang dapat dibangun melalui pengembangan (*development*) guna meningkatkan kompetensi diri manusia/insani itu sendiri. Potensi atau daya-daya tersebut adalah:

- 1) Daya Tubuh, yang memungkinkan manusia/insani memiliki antara lain kemampuan dan keterampilan teknis.
- 2) Daya Kalbu, yang memungkinkan manusia/insani mampu memiliki kemampuan moral, estetika, etika serta mampu untuk berkhayal, beriman dan merasakan kebesaran Illahi.
- 3) Daya Akal, yang memungkinkannya memiliki kemampuan mengembangkan ilmu dan teknologi.
- 4) Daya Hidup, yang memungkinkannya memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempertahankan hidup dan mampu menghadapi tantangan.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen.*, h. 69

<sup>101</sup> Tjutju Yuniarsih, *Manajemen.*, h. 133

<sup>102</sup> Asnaini, "Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam", *Jurnal Ekonomi Islam: La Riba*, 2008, h. 39

Kegiatan pelatihan (training) terhadap karyawan itu bertujuan untuk pengembangan (development) kompetensi dan kemampuan teknis karyawan guna meningkatkan kinerja dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Melalui pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*), karyawan di tuntut agar dapat memperoleh ilmu yang akan mampu meningkatkan kompetensi diri agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dan tentunya ilmu yang didapat juga bisa membuat sumber daya insani menjadi pribadi yang berimaan dan beramal saleh.

Islam mewajibkan umatnya untuk menuntut ilmu tanpa batas, karena Islam tidak menganjurkan umutnya untuk terus hidup dalam kelemahan (kebodohan). Allah SWT., menjanjikan akan mengangkat derajat orang-orang yang berilmu, sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-Mujadilah (58):11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

*Artinya: Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: Berlapanglapanglah dalam majlis, Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: Berdirilah kamu, Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Mujadilah: 11)<sup>103</sup>*

---

<sup>103</sup> Departemen Agama RI. Mushaf AlQur'an dan Terjemah..., QS. Al-Mujadilah (58):11

### e. Penilaian Kinerja

#### 1) Konsep penilaian kinerja

Penilaian kinerja diberikan kepada personil apakah yang telah dikerjakan sesuai dengan perencanaan dan standar organisasi. Penilaian kinerja secara langsung dapat mempengaruhi *outcome*, bonus personil, promosi personil. Penilaian kinerja merupakan relasi antara organisasi dengan personil, jika manajemen gagal melakukan penilaian dan tindak lanjut penilaian kinerja dalam bentuk reward, maka hal ini akan menjadi landasan bagi personil untuk bertahan atau mungkin keluar dari organisasi. Penilaian kinerja penting agar organisasi dapat mengendalikan kinerja dan mempertahankan personil kompeten yang mendukung produktifitas dan profitabilitas organisasi. Penilaian kinerja memiliki manfaat bagi dua pihak pengelola organisasi dan personil.

Kinerja merupakan proses asesmen hasil kerja yang dilakukan kepada personil dalam periode tertentu, dengan juga bisa mendapatkan penilaian dari konsumen.<sup>104</sup> Kinerja merupakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tujuan organisasi di rencana strategis. Penilaian kinerja dilakukan dalam lingkup tanggung jawab yang diemban, bisa juga dengan menilai absensi, perilaku, dan hasil pekerjaan, atau apa saja yang relevan dengan

---

<sup>104</sup> Masana Sembiring, *Budaya dan Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah*, (Yogyakarta: Fokus Media, 2012), h. 82

pekerjaan. Penilaian kinerja dilakukan secara berkelanjutan dengan memberi respon dan feedback kepada personil.<sup>105</sup>

Evaluasi kinerja meliputi prestasi kerja, cara bekerja, kepribadian personil, serta penilaian terhadap potensi untuk berkembang bagi personil. Penilaian kinerja bertujuan agar bagaimana personil dapat menjadi lebih baik, memberi penghargaan; serta membantu program pengembangan. Penilaian kinerja bersamaan dengan program merekrut, menyeleksi, menempatkan dan mengembangkan personil.<sup>106</sup>

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana cara personil bekerja dan juga untuk tujuan pengembangan karir.<sup>107</sup> Penilaian kinerja merupakan perbaikan berkelanjutan agar adanya balikan yang baik bagi personil.<sup>108</sup> Dengan penilaian kinerja diharapkan berdampak pada motivasi kerja yang ujungnya adalah kinerja yang produktif.<sup>109</sup> Dari penilaian kinerja akan diketahui seberapa baik sebuah jabatan dijalankan oleh personil.<sup>110</sup> Silalahi menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang akan mempengaruhi tingkat kinerja personil, sebagai berikut:  
Pertama, latar belakang personal. Kedua, kelakuan dan minat,

---

<sup>105</sup> Veitzal Rivai Zaina, *Islamic Human Capital Management*, (Rajawali Press, 2014), h. 410

<sup>106</sup> Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), h. 135

<sup>107</sup> Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, h. 135

<sup>108</sup> Veitzal Rivai Zaina, *Islamic Human Capital*, h. 412

<sup>109</sup> Masana Sembiring, *Budaya dan Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah*. (Fokus Media, 2012), h. 83

<sup>110</sup> Situmorang, Helmi, Syafrizal, *Bisnis: Perencanaan dan Pengembangan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009), h. 162

dapat digunakan untuk memperkirakan otoritas dan tanggung jawab. Ketiga, sikap dan kebutuhan, untuk memprediksi wewenang dan tanggung jawab. Keempat, kemampuan analitikal dan manipulatif, untuk mempelajari kemampuan pemikiran dan pengevaluasian. Kelima, keterampilan dan kemampuan menampilkan aspek teknis. Keenam, kesehatan dan stamina, untuk melihat kemampuan fisik dalam bekerja.<sup>111</sup>

Penilaian kinerja bersamaan dengan tugas merekrut, menyeleksi, menempatkan dan mengembangkan. Hal ini menurut Pidarta dilakukan sebab penilaian terhadap personalia dilakukan secara berkelanjutan yang biasa dilakukan setahun sekali.<sup>112</sup>

Penilaian kinerja telah dilakukan ribuan tahun lalu, Wiese dan Buckley dalam Purwanto memberi contoh sebagai berikut: Pertama, masa Nabi Musa ketika memilih seseorang yang dikenal sebagai perajin paling terampil saat membangun tabernacle, peristiwa ini kira-kira 1350 SM, Kedua, Dinasti Han di daratan Cina yang menggunakan dasar merit exam untuk mengambil keputusan terkait seleksi dan promosi, kira-kira tahun 200-an; Ketiga, Dinasti Wei menunjuk imperial rater untuk menilai kinerja para personil kerajaan, sekitar tahun 300-an. Keempat, tahun 1648, Harian Dublin Evening Post melakukan penilaian kepada para legislator dengan menggunakan rating scale yang didasarkan

---

<sup>111</sup> Silalahi, Ulber, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Refika Aditama, 2017), h. 256

<sup>112</sup> Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan*, h. 135

pada kualitas personal. Kelima, di Skotlandia, Robert Owen menggunakan silent monitor, di pabriknya untuk menilai kinerja para pekerja.<sup>113</sup>

Proses penilaian kinerja, berkaitan dengan hal sebagai berikut: Pertama, kapan waktu yang tepat untuk melaksanakan penilaian kinerja. Kedua, bagaimana melakukan proses penilaian kinerja secara efektif dan efisien.<sup>114</sup> Secara waktu, terdapat beragam penerapan di setiap organisasi, ada yang melakukan penilaian kinerja setahun sekali, namun di era digital, penilaian kinerja bisa dilakukan secara real time.

## 2) Tujuan penilaian kinerja

Tujuan penilaian kinerja untuk mengendalikan perilaku personil, memastikan keselarasan dengan tujuan organisasi. Sistem penilaian kinerja ditujukan untuk menetapkan standar kinerja, menilai kinerja personil, memberikan umpan balik kepada personil, dan mengambil tindakan perbaikan jika kinerja tidak memenuhi standar.<sup>115</sup> Tujuan dilakukan penilaian kinerja yaitu: Melihat tingkat ketercapaian target kerja; Memfasilitasi pembelajaran bagi personil, Memperbaiki kerja di masa

---

<sup>113</sup> Purnawanto, Budy, *Manajemen SDM Berbasis Proses: Pola Pikir Mengelola SDM pada Era Knowledge Economy*, (Bandung: Grasindo, 2010), h. 118

<sup>114</sup> Purnawanto, Budy, *Manajemen SDM Berbasis Proses: Pola Pikir Mengelola SDM pada Era Knowledge Economy*, h. 121

<sup>115</sup> Dewi, Chrisyanti, Irra, *Sistem Informasi Sumber Daya Manusia*, (Jawa Barat: Prestasi Pustaka Publisher, 2014), h. 104

mendatang, Menetapkan hukuman dan penghargaan, Memotivasi personil dan Menciptakan pertanggung jawaban.

Veithzal mengemukakan tujuan penilaian kinerja Mc Gregor dalam Veitzal sebagai berikut: Perlunya proses administrasi untuk karir personil, Memberikan data tentang kekuatan dan kelemahan personil, Menciptakan suasana yang memotivasi; Meningkatkan kepuasan kerja, Mengembangkan pandangan mengenai kecenderungan personil, Perbaikan menyeluruh di organisasi.<sup>116</sup>

Siagian menjelaskan bahwa manfaat penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan potensi personil yang kemudian akan didapatkan desain promosi dan pengembangan karir.<sup>117</sup> Sedangkan dari aspek kegunaan, penilaian kinerja diungkapkan oleh Veithzal dengan poin-poin sebagai berikut: Mendokumentasi data personil, Menciptakan negosiasi rasional yang menguntungkan organisasi dan personil, Memperbaiki secara berkelanjutan keterampilan personil, Menyesuaikan kinerja dengan adanya umpan balik, Memberikan ketetapan sebuah tempat yang cocok bagi personil, Merancang sistem pengembangan bagi personil, Melihat bagaimana proses *staffing* berjalan baik atau tidak. Mengetahui bagaimana proses penempatan personil, Update data serta memperbaiki informasi

---

<sup>116</sup> Veitzal Rivai Zaina, *Islamic Human Capital.*, h. 413

<sup>117</sup> Siagian, S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h.

yang tidak akurat, Membuka ruang keadilan bagi setiap personil, Mempersiapkan cara menghadapi tantangan eksternal yang terus berubah, Melihat seberapa efektif kerja divisi SDI.<sup>118</sup>

Siagian menjelaskan bahwa ketika melakukan penilaian kinerja organisasi harus memberi standar yang realistis dan menjalankan secara objektif, dan personil berhak untuk mendapatkan hasil penilaian.<sup>119</sup> Sedangkan menurut Silalahi menyatakan dalam penilaian kinerja perlu mempelajari bagaimana kompetensi personil dalam menyelesaikan pekerjaan dan juga bagaimana organisasi memberi dukungan.<sup>120</sup> Simamora juga mengingatkan bagaimana organisasi harus mendukung agar personil mencapai target dalam menjalankan tugas.<sup>121</sup>

### 3) Teknik-teknik Evaluasi

Dalam menjalankan penilaian kinerja faktor yang perlu dipertimbangkan bagaimana personil mahir dalam menduduki jabatan dan mengerjakan semua tugas yang melekat dengan menampakkan perilaku kerja yang sesuai dengan standar organisasi dan yang juga penting bagaimana personil juga mendapatkan pengembangan karir setelah dinilai.<sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> Veitzal Rivai Zaina, *Islamic Human Capital.*, h. 419

<sup>119</sup> Siagian, S. P, *Manajemen Sumber.*, h. 225

<sup>120</sup> Silalahi, Ulber, *Asas-asas Manajemen.*, h. 408

<sup>121</sup> Situmorang, Helmi, Syafrizal, *Bisnis: Perencanaan.*,h. 163

<sup>122</sup> Werther, William B, *Human Resources and Personel Management*, (New York: Mc Graw Hill Inc, 1996), h. 221

Ketika organisasi menginginkan kinerja personil, setidaknya organisasi bisa memeriksa personil apakah mereka memenuhi apa yang kita ingini dapat dicapai, oleh Walker disebut dengan 10 E, sebagai berikut:

- a) Keahlian.  
Keahlian apa yang dimiliki oleh personil untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- b) Pengalaman.  
Pengalaman apa saja yang telah diperoleh personil organisasi untuk menduduki sebuah pekerjaan atau jabatan.
- c) Perlengkapan.  
Perlengkapan apa saja yang diperlukan untuk mendukung sebuah pekerjaan.
- d) Pendidikan.  
Apakah latar belakang pendidikan yang diperoleh personil dapat mendukung pekerjaannya.
- e) Pemberdayaan.  
Perlunya pemberdayaan personil agar keahlian mereka dapat bermanfaat bagi organisasi dan bagi personil.
- f) Etika.  
Etika dibutuhkan dalam sebuah organisasi, maka perlu memperhatikan etika personil.
- g) Biaya.  
Berapa banyak biaya yang diperlukan untuk membina seorang personil.
- h) Energi.  
Energi yang dibutuhkan untuk mendukung ketercapaian tujuan organisasi.
- i) Semangat.  
Perlu semangat dari personil dalam bekerja untuk menggerakkan roda organisasi.
- j) Lingkungan.  
Lingkungan kerja yang kondusif juga menjadi faktor kesuksesan ketercapaian kinerja, organisasi yang minim konflik membuat personil lebih fokus bekerja.<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> Douglas Walker dan Stephen Sorkin, *A-ha! Performance: Membangun dan Mengelola Karyawan yang Bermotivasi Diri*, Penerjemah Abdul Rosyid, (Jakarta: Penerbit PPM, 2017), h. 74

Walker dan Sorkin menjelaskan bahwa agar dapat meyakinkan apa yang kita inginkan kinerja dari para personil, maka organisasi dapat menunjukkan bahwa personil memiliki keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan. Kemudian perlu memperhatikan perlengkapan kerja apa saja yang diperlukan. Jika personil tidak memiliki keahlian maka organisasi perlu memberikan pendidikan, pelatihan agar kinerja dapat tercapai sesuai yang ditetapkan.<sup>124</sup>

Pride menyampaikan terdapat tiga teknik evaluasi umum dalam penilaian kinerja.

- a) Metode obyektif.  
Teknik yang digunakan harus terukur secara adil dan jelas.
- b) Metode penghakiman.  
Metode penilaian penghakiman digunakan jauh lebih sering daripada metode objektif. Mereka mengharuskan manajer menilai atau memperkirakan tingkat kinerja personil. Namun metode menghakimi tidak berubah-ubah. Metode ini didasarkan pada peringkat personil atau skala rating. Ketika peringkat digunakan, manajer memeringkat bawahan dari yang terbaik sampai terburuk. Pendekatan ini memiliki sejumlah kelemahan, termasuk tidak adanya standar mutlak. Penggunaan skala peringkat adalah teknik penilaian penghakiman paling populer. Sebuah skala peringkat terdiri atas sejumlah pernyataan: setiap personil memberi peringkat pada pernyataan yang tersedia. Misalnya, satu pernyataan berisi, personalini selalu melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Pengawas akan memberi personil peringkat.
- c) Menghindari kesalahan.  
Penilaian manajer harus berhati-hati jika mereka ingin menghindari membuat kesalahan ketika menilai

---

<sup>124</sup> Douglas Walker dan Stephen Sorkin, *A-ha! Performance: Membangun dan Mengelola Karyawan yang Bermotivasi Diri*, Penerjemah Abdul Rosyid, h. 74

personil. Hal umum untuk penggunaan berlebihan satu bagian dari instrumen, sehingga terlalu menekankan beberapa masalah dan mengabaikan yang lain. Seorang manajer harus waspada terhadap kemungkinan kinerja yang buruk personil pada satu kegiatan mempengaruhi sikap penilaian pekerjaan bawahan pada kegiatan lain. Demikian pula, terlampau banyak beban pada kinerja selama setahun terakhir, seorang manajer harus tidak mengizinkan kinerja mengecewakan bulan lalu membayangi kualitas kerja yang dilakukan dalam 11 bulan pertama tahun ini. Akhirnya manajer harus waspada terhadap diskriminasi atas dasar ras, usia, jenis kelamin, agama, asal negara, atau orientasi seksual.<sup>125</sup>

Dalam melakukan penilaian kinerja dapat dilakukan sebagaimana diajukan oleh Stoner: Penilaian grafik, Penilaian perilaku, Pendekatan standar kerja, Esei, Pendekatan sasaran dan rencana, Pendekatan distribusi paksa. Masana mengatakan bahwa sebenarnya setiap elemen di organisasi memiliki peran dalam kinerja organisasi, personil yang baik kinerjanya juga akan meningkatkan kinerja baik bagi organisasi. Dalam menilai kinerja sangat dipengaruhi faktor wawasan, kompetensi, dorongan kerja dan peran di organisasi.<sup>126</sup>

Dalam penilaian kinerja, para manajer organisasi perlu mempertimbangkan sebuah riset klasik dari Universitas Harvard tentang Model 4 K: Komitmen (*commitment*), Kemampuan (*competence*), Kesesuaian (*congruence*), dan Keefektifan biaya (*cost effective*).

---

<sup>125</sup> William M. Pride, Robert J. Hughes., J. R. K, *Introduction ti Business*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), h. 374-376

<sup>126</sup> Masana Sembiring, *Budaya dan Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah*, (Jakarta: Fokus Media, 2012), h. 85

- a) Kemampuan.  
Sejauh mana personil mampu dalam pekerjaannya? Apakah mereka membutuhkan pelatihan tambahan? Pusat-pusat penilaian serta penilaian prestasi yang diselenggarakan oleh para manajer dapat menolong organisasi menentukan bakat-bakat yang tersedia. Ke arah mana kebijakan SDI menarik, menjaga, dan mengembangkan personil dengan keterampilan.
- b) Tanggungjawab.  
Bagaimana para personil bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dan terhadap organisasi? penelitian-penelitian dapat diselenggarakan melalui wawancara dan kuesioner untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan ini. Informasi tambahan dapat diperoleh dari rekaman pribadi tentang pelepasan secara sukarela, kemangkiran dan keluhan. Ke arah mana kebijakan SDI meningkatkan komitmen personil terhadap pekerjaan mereka dan organisasi.
- c) Kesesuaian.  
Apakah ada kesesuaian antara falsafah dasar dan tujuan organisasi serta personil? Apakah ada kepercayaan dan cita-cita bersama antara para manajer dan personil?
- d) Kefektifan-Biaya.  
Apakah ada kebijakan SDI menyangkut biaya efektif sehubungan dengan gaji, tunjangan, pengembalian, kemangkiran, dan faktor lainnya.<sup>127</sup>

Dalam penilaian kinerja, hasilnya akan dapat dilihat dengan bentuk perankingan kinerja, misalnya: *Outstanding*, *Verygood*, *Good*, *Reasonable*, dan *Unsatisfactory*.<sup>128</sup> Berdasarkan perankingan ini bisa ditentukan kompensasi, promosi, reward, dan remunerasi yang pantas untuk diberikan. Hal serupa juga dinyatakan oleh Stoner bahwa dalam penilaian kinerja setiap keahlian, dan capaian individu personil akan diberi penilaian

---

<sup>127</sup> James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, (Jakarta: Intermedia, 2012), h. 500

<sup>128</sup> Suharsaputra, Uhar, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, (Bandung: Refika Aditama, 2015), h. 124

dalam skala sesuai dengan untuk kinerja, data yang diperoleh akan membuat manajer menjadi kerja lebih efektif.<sup>129</sup>

Berdasarkan kutipan-kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dapat bersifat informal maupun sistematis. Untuk meningkatkan kinerja, penilaian harus didasarkan atas tujuan yang ditetapkan bersama oleh manajer dan bawahan. Berdasarkan penilaian kinerja maka akan dapat bermanfaat bagi personil dan organisasi, misalnya dalam promosi jabatan maupun penentuan standar kompensasi. Dalam perspektif Islam, penilaian kinerja merupakan sebuah tema penting, dimana terdapat istilah dosa dan pahala, serta surga dan neraka, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia. Dalam melakukan penilaian, Allah tidak akan mengurangi sedikitpun apa amal baik yang telah dilakukan manusia. Setiap perbuatan baik akan mendapat makna di hadapan Allah.

#### **f. Kompensasi**

Kompensasi diberi berdasar kinerja yang diberi oleh personil untuk organisasi.<sup>130</sup> Sangat penting bagi pihak manajemen dan juga personil untuk mengetahui dan mempelajari secara baik konsep dan sistem kompensasi dalam kajian sumber daya insani. Organisasi harus secara hati-hati merancang sistem kompensasi dan harus secara

---

<sup>129</sup> William M. Pride, Robert J. Hughes., J. R. K, *Introduction ti Business.*, h. 468

<sup>130</sup> William M. Pride, Robert J. Hughes., J. R. K, *Introduction.*, h. 379

objektif, karena sistem kompensasi merupakan cara untuk mempertahankan personil agar tidak keluar, atau pindah kerja. Sebuah system kompensasi yang buruk akan mengakibatkan kinerja organisasi yang buruk pula. Dalam merancang sistem kompensasi, organisasi harus mempertimbangkan banyak variabel yang semuanya saling berkaitan, tidak ada yang lebih penting tetapi semuanya bisa saja sama pentingnya dalam memberi kompensasi personil.

#### 1) Konsep Kompensasi

Menurut Situmorang kompensasi yang diterima oleh personil dipengaruhi kinerja yang diberi untuk organisasi. Kompensasi merupakan imbalan sebagai bentuk pertukaran atas kerja personil yang diberikan kepada organisasi.<sup>131</sup> Kompensasi menjadi dasar seseorang ingin bekerja dan bergabung di sebuah organisasi. Kompensasi dapat dikatakan sebagai aktifitas transaksional antar pengelola dan personil organisasi.<sup>132</sup>

Menurut Pella dan Inayati dengan kompensasi akan terhindar perpindahan personil berpotensi dan memiliki keahlian yang dibutuhkan organisasi. Jika organisasi telah mendapat personil yang tepat, maka organisasi harus berupaya menjaga mereka agar tetap bertahan dalam organisasi, salah satunya adalah melalui sistem kompensasi. Jika tidak tersedia sistem kompensasi yang baik, maka akan terdapat organisasi lain yang siap merekrut

---

<sup>131</sup>Situmorang, Helmi, Syafrizal, *Bisnis: Perencanaan.*, h. 166

<sup>132</sup>Veitzal Rivai Zaina, *Islamic Human Capital.*, h. 552

personil bertalenta. Oleh sebab itu organisasi harus menyiapkan kompensasi yang baik.<sup>133</sup> Lebih lanjut Pella mengatakan bahwa personil akan lebih termotivasi untuk bertahan di sebuah organisasi yang memberi jaminan pensiunan dan tunjangan kesehatan yang terjamin, bergaransi, dan memberi rasa aman.<sup>134</sup>

Sedangkan Situmorang mengajukan pertanyaan sebagai berikut: Bagaimana kompensasi yang akan diterima oleh personil, Bagaimana umpan balik dari kompensasi yang berbentuk produktifitas dan target kerja, Bagaimana nilai, filosofi, serta budaya organisasi diterapkan dalam SDI, Bagaimana pengukuran kinerja bisa berjalan objektif, Seberapa sering penilaian kinerja dilakukan, Bagaimana prosedur distribusi kompensasi, Bagaimana pembayaran kompensasi korelasinya dengan kinerja untuk organisasi, apakah organisasi memiliki anggaran yang cukup, serta Bagaimana cara memastikan loyalitas personil kompeten bertahan di organisasi.<sup>135</sup>

Kompensasi bertujuan untuk: Memperoleh personil yang kompeten, Memikat personil serta menjaga personil yang produktif dan kompeten agar dapat bertahan, tidak pindah ke organisasi lain. Selain itu dengan sistem kompensasi maka akan dapat mengakomodir peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah,

---

<sup>133</sup> Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. (Jakarta: Gramedia, 2011), h. 398

<sup>134</sup> Ibid, h. 399

<sup>135</sup> Situmorang, Helmi, Syafrizal, *Bisnis: Perencanaan.*, h. 171

atau otoritas tertentu yang harus dipenuhi oleh organisasi, maka sistem kompensasi yang memberi kepuasan kepada personil akan dapat mencapai secara baik apa yang diharap oleh organisasi.<sup>136</sup>

Sedang jika dilihat tujuan kompensasi menurut Veithzal:

- a) Setiap individu ketika memilih sebuah pekerjaan dan menjadikan sebuah organisasi sebagai tujuan melamar pekerjaan, salah satu tujuan utama adalah mendapatkan kompensasi yang baik. Maka ketika kompensasi organisasi baik, konsekwensinya juga akan mendapat personil yang kompet
- b) Mempertahankan personil yang ada. Sebuah kompetisi akan terjadi antar organisasi, tawaran kompensasi dari kompetitor bisa membuat personil keluar dan beralih ke organisasi lain.
- c) Orang yang bekerja sesuai dengan keahlian dan orang yang menduduki sebuah jabatan akan merasa diperlakukan secara adil, jika mendapatkan kompensasi yang tidak adil dan berimbang dengan pekerjaan.
- d) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan. Setiap organisasi menginginkan setiap personilnya bertindak dan bekerja sesuai dengan ketetapan organisasi, untuk itu maka personil harus diberi penghargaan dengan memberi mereka kompensasi seimbang.
- e) Mengendalikan biaya. Dengan adanya sistem kompensasi, maka organisasi dapat membayar personil secara ideal, sehingga tidak terjadi pembayaran kompensasi yang di bawah standar atau kelebihan dari beban kerja atau kompetensi.
- f) Mengikuti aturan hukum. Sebagai organisasi yang berada di sebuah wilayah hukum, maka organisasi harus mematuhi setiap perundangan dan peraturan yang berlaku yang mengatur tentang kompensasi personil.
- g) Memfasilitasi pengertian. Adanya sistem kompensasi maka bidang SDI, personil, dan manajer akan dapat memahami tentang posisi mereka dan kompensasi yang akan diperoleh. 8. Meningkatkan efisiensi administrasi. Dengan adanya sistem administrasi yang tetap, maka

---

<sup>136</sup>*Ibid*, h. 173

roda organisasi akan berjalan lebih rapi, karena telah memiliki standar.<sup>137</sup>

Lebih lanjut Veithzal menjelaskan bahwa komponen kompensasi terdiri dari gaji, pemberian upah, sistem insentif, dan kompensasi tidak langsung. Berikut penjelasan setiap komponen tersebut. Gaji merupakan imbalan bentuk uang karena jabatan yang didudukinya. Upah balikan berbentuk uang yang ketika personil menyelesaikan sebuah pekerjaan langsung diberikan. Insentif diberikan berbentuk uang ketika personil memiliki target berlebih, berprestasi, membawa nama baik organisasi. Sedangkan pensiun, asuransi, merupakan kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada personil.<sup>138</sup> Pidarta mengatakan tidak bisa hanya menginginkan produktifitas dalam mencapai tujuan organisasi, kesejahteraan harus diperhatikan dengan adanya kompensasi. Jika sistem kompensasi, maka akan membuat personil berhenti, atau pindah ke organisasi kompetitor. Jika personil itu memiliki keahlian yang unik yang dibutuhkan dalam kompetisi, tentunya akan berdampak buruk bagi organisasi, terlebih lagi jika personil yang memilih pindah tersebut bergabung ke organisasi kompetitor.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> Veitzal Rivai Zaina, *Islamic Human Capital*, h. 555

<sup>138</sup> Ibid, h. 556-557

<sup>139</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan*, h. 139

## 2) Keputusan Kompensasi

Sistem kompensasi merupakan rangkaian sistem untuk menjaga personil dengan memberi kompensasi berbentuk, upah, gaji, dan insentif, sebagaimana yang dijelaskan oleh Pride dan Hughes sebagai berikut:

- a) Tingkat upah. Sebagian besar organisasi memilih tingkat upah di sekitar rata-rata industri. Namun, organisasi yang dalam kondisi keuangan yang kurang baik dapat membayar di bawah rata-rata, dan organisasi yang sejahtera dapat membayar lebih dari rata-rata. Untuk menentukan gaji rata-rata pekerjaan, organisasi dapat menggunakan survei upah, yaitu pengumpulan data pada tingkat upah yang berlaku dalam suatu industri atau wilayah geografis. Survei disusun oleh asosiasi industri, pemerintah daerah, asosiasi personil, dan organisasi individual.
- b) Struktur upah. Akankah manajer harus dibayar lebih dari sekretaris? Apakah sekretaris harus dibayar lebih dari penjaga? Hasil dari keputusan ini disebut sebagai struktur upah organisasi.
- c) Upah individu. Tingkat awal personil harus ditetapkan, hal ini didasarkan pada pengalaman, kualifikasi lainnya, dan kinerja yang diharapkan. Kemudian personil dapat diberikan kenaikan gaji berdasarkan senioritas dan kinerja.<sup>140</sup>

Dalam membangun sistem kompensasi, divisi SDI menurut Stoner dan Freeman dapat melakukan: evaluasi pekerjaan, Mendapatkan gambaran jabatan, melakukan survei personil serta menetapkan jenis dan jumlah kompensasi yang diberikan.<sup>141</sup> Penetapan sistem kompensasi perlu didasarkan penyerapan informasi dan fakta-fakta yang ada di organisasi.

---

<sup>140</sup> William M. Pride, Robert J. Hughes., J. R. K, *Introduction.*, h. 368-369

<sup>141</sup> James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen.*, h. 258

Organisasi biasanya mengembangkan sistem dengan mengidentifikasi karakteristik penting dari pekerjaan melalui analisis jabatan, menentukan faktor-faktor nilai dan berhubungan dengan pekerjaan melalui evaluasi pekerjaan, menerjemahkan pekerjaan melalui evaluasi struktur gaji dengan survei upah di pasar tenaga kerja yang relevan, dan melampirkan nilai rupiah untuk pekerjaan.<sup>142</sup> Sistem kompensasi berupaya mewujudkan keadilan, bagaimana setiap level jabatan tidak memunculkan kecemburuan sosial di organisasi.

### 3) Tantangan Kompensasi

Menurut Situmorang tantangan dalam merumuskan sistem kompensasi adalah menjalankan prinsip keadilan, jika personil merasa diperlakukan tidak adil maka akan berdampak pada organisasi. Maka untuk menjamin prinsip keadilan dalam kompensasi perlu dilakukan langkah sebagai berikut: Merumuskan sistem kompensasi tidak bisa kaku dan rigid, sangat dinamis, personil butuh didengar aspirasinya terkait kompensasi, adanya standar yang jelas, untuk hal ini ada patokan dari Pemerintah, dan tentunya harus objektif serta adil. Selanjutnya sistem kompensasi yang final, idealnya dipahami dan diterima personil serta dijalankan dengan penuh komitmen.<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup>Dewi, Chrisyanti, Irra, *Sistem Informasi.*, h. 108

<sup>143</sup>Situmorang, Helmi, Syafrizal, *Bisnis: Perencanaan.*, h. 179-180

Dalam merumuskan kompensasi, terdapat tantangan-tantangan sebagai berikut:

a) Penyesuaian Khusus Penelitian Lee dalam Pella dan Inayati menunjukkan terdapat tiga kelompok yang memiliki kecenderungan terhadap tunjangan dan fase kompensasi lain, ketiga kelompok ini yaitu:

1) Pekerja muda.

Umumnya menginginkan dan menghargai waktu luang, waktu senggang, atau waktu cuti untuk mengerjakan hal-hal lain. Lebih menyukai penghargaan instan, langsung, dan tidak tertarik pada kesepakatan kompensasi tradisional yang bergantung pada senioritas, gaji pokok semata, penilaian kerja ritual, rencana pensiun, dan tunjangan standar. Ketika mereka menikah, muncul kepentingan lain yang berkaitan dengan pengasuhan anak dan tunjangan keluarga.

2) Pekerja midkarier.

Umumnya mementingkan tunjangan kesehatan, pengelolaan keuangan, dan tunjangan yang terkait dengan investasi dan mengakumulasi kekayaan. Kelompok pekerja ini umumnya disibukkan dengan urusan menjaga orang tua. Mereka menginginkan waktu bersama keluarga dan kegiatan lain terkait spiritualitas yang mulai tumbuh.

### 3) Pekerja dewasa.

Umumnya menginginkan tunjangan atau asuransi kesehatan yang sesuai dengan usianya. Juga menginginkan waktu luang untuk mengejar harapan pribadi. Banyak yang menginginkan pengurangan waktu kerja menuju pensiun. Pekerja ini menginginkan pengaturan kerja fleksibel sehingga waktu luang dapat digunakan untuk menyeimbangkan kontribusi bagi organisasi, keluarga, dan masyarakat.

#### b) Segmentasi

Tantangan dalam melakukan segmentasi personil adalah mengidentifikasi secara tepat personil untuk memberi kombinasi kompensasi. Cara tradisional segmentasi dalam memberi kompensasi biasanya melihat jabatan, fungsi, keterampilan, dan masa kerja. Sedangkan di era modern keragaman segmentasi juga harus melihat kehidupan sosial yang juga menjadi kebutuhan personil.

#### c) Kombinasi

Personil tidak lagi hanya melihat penawaran benefit individual atau paket benefit yang ada, namun juga melihat kombinasi benefit yang diberi oleh organisasi. Misalnya, seorang personil muda bisa saja menginginkan waktu luang

untuk menyelesaikan studi lanjut ditambah dengan bantuan biaya studi diberikan oleh organisasi.

d) Integrasi

Kompensasi dan benefit adalah dua aspek dari keseluruhan perjanjian kerja yang selalu dievaluasi oleh personil. Organisasi yang berhadapan dengan personil terpelajar lebih menuntut harus mampu membuat perjanjian kerja yang mengintegrasikan keseluruhan aspek isi perjanjian personil. Maka, organisasi perlu memperhatikan kerja sama antara unit pengelola kompensasi, unit pengelolaan kerja, unit pengelolaan pendidikan dan pelatihan, dan unit pengelola manajemen dalam membuat isi perjanjian kerja.

e) Keadilan

Undang-undang, keadilan sangat jelas merupakan mandat bagi organisasi untuk memberi kompensasi yang adil bagi personil. Perusahaan yang tidak menjalankan prinsip keadilan akan mendapat masalah di kalangan personil. Misalnya, jika personil melihat bahwa kompensasi yang diterima level eksekutif terlalu tinggi dan memiliki kesenjangan sangat tinggi dengan personil level rendah, maka komitmen, motivasi, moral, kinerja personil akan terpengaruh. Personil akan sangat menyukai sistem kompensasi yang adil, terutama jika organisasi berlaku adil dengan menghargai

keterampilan, pengalaman, dan produktifitas yang ditampilkan oleh individu atau kelompok.

f) Aksesibilitas

Personil berkepentingan untuk memahami bagaimana mengoptimalkan benefit yang diperolehnya. Organisasi yang mempermudah proses pemahaman benefit yang disediakan organisasi akan mendapat penilaian positif dari personil. Membuat paket kompensasi yang jelas, mudah diakses, dan mudah dikelola dapat meningkatkan nilainya di mata personil, dan juga dapat memperbaiki kepuasan kerja.<sup>144</sup>

4) Unsur-unsur Kompensasi

Manajer harus menyadari bahwa dalam merancang kompensasi harus dapat mengidentifikasi unsur kompensasi paling bermakna bagi setiap kelompok personil. Beberapa unsur dalam kompensasi yang harus diperhatikan personil dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2 Unsur-unsur Kompensasi<sup>145</sup>

<b>Upah</b>	<b>Bonus Pembagian</b>	<b>Insentif Kehadiran</b>
Insentif produktifitas	Insentif peningkatan kualitas	Insentif penurunan biaya
Komisi penjualan	Tunjangan transportasi	Program pemilikan kendaraan
Asuransi kecelakaan	Program pemilikan rumah	Tunjangan kecacatan
Tunjangan pengasuhan orangtua	Insentif inovasi	Opsi saham personil
Opsi sahan eksekutif	Cuti dibayar	Insentif untuk kegiatan

<sup>144</sup> Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management.*, h. 409-412

<sup>145</sup> As'ad, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, h. 101

		siswa masyarakat
Bantuan pendidikan	Bantuan kematian keluarga	Bantuan musibah
Tunjangan kendaraan	Tunjangan kesehatan umum	Tunjangan kesehatan gigi
Penggantian resep dokter	Tunjangan kelahiran	Hospitalisasi
Tempat pengasuhan anak	Kepersonilan pusat kebugaran	Tunjangan rekreasi
Pengaturan jam kerja fleksibel	Kompresi hari kerja	Bekerja dari rumah
Skema kerja paruh waktu	Kafeteria	Koperasi
Fasilitas kebugaran	Fasilitas lapangan olah raga	Kepersonilan klub olahraga
Nonton bioskop	Makan siang mingguan gratis	Hari rekreasi
Cuti kegiatan CSR	Cuti kerja sukarela	Cuti pemilu
Tunjangan autisme	Bantuan adopsi anak	Potongan waktu untuk belajar atau kuliah
Pendidikan dan pelatihan	Pendidikan di luar negeri	Program pensiun dini
Pendidikan pra pensiun	Tunjangan kesehatan pensiun	Pengembangan karir
Lingkungan kerja kondusif	Penghargaan personil teladan	Penghargaan masa kerja
Konseling profesional	Penghargaan keselamatan kerja	Dan lain sebagainya

## 5) Jenis- jenis Kompensasi

Berikut adalah jenis kompensasi finansial menurut Pride dan Hughe yang dapat berupa:

- a) Upah per jam, adalah jumlah uang tertentu yang dibayarkan untuk setiap jam kerja. Orang yang mendapatkan upah tersebut dibayar upah per jam mereka untuk 40 jam kerja dalam seminggu. Mereka kemudian dibayar satu dan satu setengah kali upah per jam mereka untuk waktu bekerja lebih dari 40 jam.
- b) Gaji per minggu atau per bulan, dibayarkan untuk pekerjaan personil selama periode kalender tertentu. Personil salaried tidak menerima upah lembur, tapi mereka tidak kehilangan upah ketika mereka absen dari pekerjaan.
- c) Komisi, pembayaran berdasarkan persentase dari pendapatan penjualan. Perwakilan penjualan dan

manajer penjualan sering dibayar sepenuhnya melalui komisi-komisi dan gaji.

- d) Penyebaran insentif, adalah pembayaran selain gaji, upah, atau komisi. Pembayaran insentif sesungguhnya adalah imbalan tambahan untuk prestasi kerja yang luar biasa, misalnya capaian penjualan yang melebihi target.
- e) Kenaikan gaji lump-sum. Dalam sistem imbalan tradisional, seorang personil yang menerima kenaikan gaji tahunan diberikan bagian dari peningkatan dalam setiap periode pembayaran. Organisasi yang menawarkan kenaikan gaji lump-sum memberi personil pilihan untuk mengambil seluruh kenaikan gaji dalam lump-sum, biasanya diperlakukan sebagai pinjaman bebas bunga yang harus dibayar jika personil meninggalkan organisasi selama tahun tersebut.
- f) Pembagian keuntungan, adalah distribusi persentase profit.<sup>146</sup>

Veithzal mengurai jenis kompensasi nonfinansial sebagai

berikut:

- a) Karir di organisasi.  
Tanpa adanya jenjang karir yang dikelola secara adil, maka personil akan sulit dipertahankan untuk bekerja secara berkelanjutan di organisasi.
- b) Aman pada jabatan.  
Sebuah rasa aman dalam menjalankan sangat penting bagi personil, oleh karena itu bentuk kompensasi aman dari jabatan penting diberikan, selama personil menjalankan posisi jabatannya dengan amanah, profesional, dan memenuhi target capaian bagi organisasi.
- c) Promosi.  
Peluang promosi untuk jabatan lebih tinggi sangat penting bagi personil, sehingga menjadi lebih termotivasi dalam mewujudkan kinerja yang baik.
- d) Pengakuan karya.  
Pemimpin organisasi perlu mengapresiasi dengan bentuk pujian secara individu atau di publik organisasi atas capaian sebuah unit kerja atau capaian individu, sehingga personil merasa mendapat pengakuan sebagaimana ini merupakan motivasi orang bertindak seperti dikemukakan oleh Maslow.

---

<sup>146</sup> William M. Pride, Robert J. Hughes., J. R. K, *Introduction.*, h. 379-380

- e) Lingkungan kerja.  
Iklim dan budaya organisasi yang sehat sangat dibutuhkan individu siapa saja ketika bekerja. Kondisi organisasi yang dipenuhi intrik politik dan konflik membuat personil yang kompeten dan profesional dalam mewujudkan tujuan organisasi akan merasa tidak nyaman, dan bisa saja memilih untuk keluar dari organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus menciptakan lingkungan kerja sehat, nyaman dan penuh persaudaraan.
- f) Dapat pujian.  
Seorang personil yang melakukan prestasi dan kinerja perlu mendapat pujian. Hal yang sederhana namun sangat diperlukan, banyak pemimpin organisasi yang mengabaikan aspek ini, karena menganggapnya tidak terlalu penting. Tanpa adanya pujian atas kinerja, personil bisa merasa tidak dianggap prestasi kerjanya untuk organisasi.
- g) Bersahabat.  
Suasana persahabatan harus dibangun antara pimpinan dan bawahan, sesama personil; dan antar divisi kerja yang berbeda. Kondisi persahabatan akan membuat personil termotivasi untuk berada di tempat kerja, sebaliknya suasana yang penuh permusuhan akan membuat daya motivasi personil akan jatuh, bahkan bisa menghindari tempat kerja dan personil yang ada di dalamnya, sehingga membuat organisasi menjadi tidak efektif.
- h) Nyaman bertugas.  
Perlu suasana nyaman, bebas berekspresi, tidak penuh intimidasi dari atasan. Suasana nyaman ini bisa dilihat contohnya di kantor Google di seluruh dunia, bahwa setiap personil diperbolehkan menciptakan suasana tempat kerja masing-masing sebagaimana mereka merasa nyaman, seperti merasa di rumah sendiri.
- i) Menyenangkan.  
Lingkungan kerja dan hubungan kekeluargaan di organisasi membuat suasana organisasi menjadi menyenangkan, sehingga pekerjaan bukanlah merupakan sebuah beban, bahkan tidak tertutup kemungkinan personil merasakan pekerjaan sebagai hobi yang mereka kerjakan dengan kegembiraan.
- j) Kondisi organisasi yang kondusif.  
Bahwa organisasi perlu kondisi kondusif sangatlah penting, dimana setiap hubungan dan komunikasi di organisasi berjalan baik. Kebutuhan antar individu,

antar divisi, dan dengan pimpinan berjalan secara efektif, sehingga organisasi berjalan dengan baik.<sup>147</sup>

Selanjutnya menurut Purnawanto kompensasi nonfinansial terdiri dari: Pertama, Pengakuan dan status, banyak orang memiliki harapan status sosial dari sebuah pilihan bergabung untuk bekerja di sebuah organisasi. Kedua, Employment security, pilihan bekerja di sebuah organisasi juga mengharapkan adanya jaminan yang diberikan oleh organisasi, semakin mapan sebuah organisasi maka jaminan hidup bagi personil akan menjadi lebih baik pula; Ketiga, Tantangan pekerjaan, bekerja di sebuah organisasi merupakan tujuan seseorang untuk mencari tantangan baru; Keempat, Kesempatan belajar, organisasi yang baik, memberi kesempatan kepada personil untuk meningkatkan kapasitas diri dengan diberi kesempatan belajar.<sup>148</sup>

Ketika memberi kompensasi kepada personil, organisasi perlu mengukur kontribusi yang tepat dengan cara sebagai berikut. Menurut Situmorang: Pertama, Kelayakan personil, sebuah kriteria terkait bagaimana kondisi personil, apakah personil layak atau tidak. Kedua, karakteristik personil akan menyangkut masalah senioritas dan yunioritas. Sering muncul anggapan bahwa senior lebih memiliki kinerja daripada yunior, sehingga perlu

---

<sup>147</sup>Veitzal Rivai Zaina, *Islamic Human Capital*, h. 553

<sup>148</sup>Purnawanto, Budy, *Manajemen SDM*, h. 103

dibina kembali. Ketiga, Kualitas kinerja personil, dalam kualitas kinerja tidak tergantung atas senioritas dan yunioritas.<sup>149</sup>

Lebih lanjut Situmorang menjelaskan bahwa pemberian kompensasi sangat tergantung dengan evaluasi kinerja. Pemberian kompensasi yang baik mengandung implikasi terhadap organisasi berupa kehati-hatian dalam penggunaan personil agar seefisien mungkin dan agar organisasi mendapatkan manfaat, dan secara langsung menjaga stabilitas organisasi.<sup>150</sup>

Berdasarkan kutipan-kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh personil dalam bentuk finansial dan non finansial. Pemberian kompensasi merupakan penghargaan dari organisasi kepada personil atas kerja dan prestasi mereka yang berkontribusi kepada produktifitas dan profitabilitas organisasi, maka organisasi perlu memberi umpan balik sehingga personil dapat bertahan dan tidak ingin berpindah kerja ke organisasi lain. Sedangkan dalam konsep Islam, setiap amal perbuatan manusia selalu mendapatkan ganjaran, dosa atau pahala, surga atau neraka. Dalam ajaran Islam setiap amal manusia akan mendapatkan imbalan, tidak akan ada yang terlupakan bahkan tertinggal sekecil apapun, semuanya terdapat catatan dan rekaman, manusia tidak akan bisa menghindari setiap kegiatan yang dilakukan semasa hidup, Allah

---

<sup>149</sup>Situmorang, Helmi, Syafrizal, *Bisnis: Perencanaan.*, h. 157

<sup>150</sup>*Ibid*, h. 166

akan memberi imbalan kepada manusia selama di dunia dan akhirat. Bahkan dapat dikatakan, sistem kompensasi merupakan prinsip utama yang menjadi dasar setiap manusia dalam menjalankan ajaran Islam.

#### **g. Pengembangan Karir**

##### 1) Pengertian karir

Seorang yang bekerja pada akhirnya akan memikirkan karier yang ingin dicapainya selama dia bekerja. Artinya untuk mencapai jenjang karier yang diinginkan perlu direncanakan secara matang oleh karyawan yang bersangkutan, disamping ditunjang dan difasilitasi oleh perusahaan. Baik karyawan maupun kebijakan perusahaan harus saling mendukung dalam rangka menentukan peningkatan jenjang karier seseorang.

Secara umum dikatakan bahwa karier adalah jabatan dan kepangkatan yang diperoleh seseorang selama karyawan bekerja. Sedangkan jenjang karier adalah tingkatan jabatan atau kepangkatan yang ada di suatu perusahaan. Menurut Handoko, karier adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Simamora berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang objektif dan subjektif. Dipandang dari perspektif subjektif, karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari

perspektif objektif, karier merupakan perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.<sup>151</sup>

Menurut Mondy dalam Muslimin karir adalah suatu rangkaian posisi kerja individu dalam pekerjaannya pada rentang kehidupan seseorang. Arti populer dari karir yaitu peningkatan posisi seorang dalam pekerjaan dikaitkan dengan pengalaman kerja. Pergerakan posisi yang meningkat tersebut mengimplikasikan gaji yang tinggi, ditambah peningkatan tanggung jawab, status, prestise atau gengsi dan power.<sup>152</sup>

Selanjutnya menurut Nurmasari karier adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karier untuk memenuhi kebutuhankebutuhan individu secara mendalam. Pada satu waktu, mengidentifikasi dengan satu pengusaha sudah cukup untuk memenuhi beberapa kebutuhan tersebut. Sekarang, batasan antara karier individual sebagaimana dipandang oleh organisasi dan karier sebagaimana dipandang oleh si individu menjadi sangat penting.<sup>153</sup>

Kata karir (*career*) lebih menunjuk pada pekerjaan atau jabatan yang ditekuni dan diyakini sebagai panggilan hidup, yang

---

<sup>151</sup> Desilia Purnama Dewi dan Harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, h. 57

<sup>152</sup> Bobby Muslimin, Peran Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan, Provinsi Sumatera Selatan, [https://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu\\_manajemen/](https://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu_manajemen/), 2020, h. 2

<sup>153</sup> Nurmasari, "Peranan Penting Perencanaan Dan Pengembangan Karier", *Jurnal Publika*, Vol. 1, No. 2, <https://journal.uir.ac.id/index.php>, 2015, h. 269

meresapi seluruh alam pikiran dan perasaan seseorang, serta mewarnai seluruh gaya hidupnya. Menurut Winkel dalam Riane pemilihan karir lebih memerlukan persiapan dan perencanaan yang matang dari pada hanya sekedar mendapat pekerjaan yang sifatnya sementara waktu. Istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavior science*) pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian sebagai berikut:

- a) Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang
- b) Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jalurjalur karir
- c) Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.<sup>154</sup>

Selanjutnya pengertian karir menurut Hall Supardi adalah:

- a) Sebagai kemajuan karir, yakni gerakan ke atas dalam suatu organisasi.
- b) Sebagai suatu keahlian, yakni dalam beberapa pekerjaan ada suatu pola atau jenjang kemajuan yang menunjukkan suatu

---

<sup>154</sup> Riane Johnly Pio, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Seminar Nasional TIK dan Ilmu Sosial (SocioTech), ISBN: 978-602-17488-2-4, 2019, h. 208

karir (hakim, profesor, perwira militer, pimpinan instansi dan sebagainya), sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang lain tidak memenuhi kriteria ini tidak dianggap sebagai karir.

- c) Sebagai serangkaian pekerjaan seumur hidup, yakni riwayat pekerjaan individu.
- d) Sebagai serangkaian pengalaman yang berhubungan dengan tugas seumur hidup, yakni penglihatan subjektif individu mengenai pekerjaan mereka, citacita, kepuasan, konsep diri sendiri atau sikap mereka yang berubah.<sup>155</sup>

## 2) Perencanaan karir

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan dengan lancar. Menurut pendapat Nurmasari perencanaan Karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinankemungkinan seseorang anggota organisasi sebagai perorangan untuk dapat meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Endang Supardi, "Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal FPEB-UPI*, <https://ejournal.upi.edu/index.php/>, 2019, h. 2

<sup>156</sup> Nurmasari, "Peranan Penting Perencanaan Dan Pengembangan Karier", *Jurnal Publika*, Vol. 1, No. 2, <https://journal.uir.ac.id/index.php>, 2015, h. 269

Perencanaan karir pada prinsipnya adalah tanggung jawab individu karena individu pegawailah yang lebih tahu mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhannya, tetapi disebabkan organisasi mempunyai kepentingan, maka organisasi harus terlibat di dalamnya agar dapat dicapai secara efektif baik dilihat dari sudut pandang pegawai maupun organisasi. Lebih lanjut, menurut Nurmasari beberapa keuntungan keterlibatan organisasi dalam perencanaan karir pegawai, dalam hal ini departemen sumber daya manusia adalah:

- a) Menyesuaikan kemampuan pegawai dengan strategi  
Menyelaraskan strategi dengan ketersediaan pegawai internal, yaitu sebagaimana kita ketahui bahwa suatu strategi membutuhkan ketersediaan pegawai yang menjadi pelaksana, baik jumlah maupun kualitasnya. Membantu perencanaan karir pegawai tidak lain adalah mengarahkan untuk memudahkan pegawai mencapai tujuan karirnya yang nantinya dibutuhkan dalam menjalankan strategi. Sebagaimana kita ketahui, suatu strategi memerlukan perilaku peran tersebut dibutuhkan kompetensi tertentu dari pegawai.
- b) Meningkatkan supply internal pegawai pada saat-saat tertentu akan ada pegawai yang pension, meninggal dunia, atau mengundurkan diri secara suka rela atau melalui pemecatan.

Perencanaan karir akan menyiapkan pegawai untuk mengisi kekosongan tersebut.

- c) Menyiapkan penempatan internasional Untuk organisasi yang memiliki cabangcabang di berbagai negara dengan berbagai jabatan penting yang harus diisi, perencanaan karir dapat membantu menyiapkan pegawai dan penempatan yang lebih tepat.
- d) Memampukan pegawai untuk bekerja dengan pegawai yang berbeda latar belakangnya Dengan membantu pegawai dalam perencanaan karir, berarti organisasi akan menyadarkan dan mendidik pegawai akan keberadaan organisasi yang memiliki tenaga kerja yang memiliki berbagai macam latar belakang, dan harapan-harapan organisasi.
- e) Mengurangi perputaran kerja Memberikan perhatian terhadap perencanaan karir dapat meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi sebagai akibat adanya kemungkinan untuk menduduki jabatan yang diinginkan.
- f) Menyalurkan pegawai yang berpotensi Perencanaan karir akan memotivasi pegawai untuk memelihara dan meningkatkan potensinya sebab mereka mempunyai tujuan-tujuan karir secara khusus. Ini tidak hanya untuk mempersiapkan pegawai untuk mengisi jabatan yang kosong pada masa yang akan datang,

tetapi juga dapat mendorong unjuk kerja yang lebih baik pada pegawai yang sedang menjabat saat ini.

- g) Mendorong untuk meningkatkan kemampuan Perencanaan karir tentu saja akan memotivasi pegawai untuk lebih berkembang.
- h) Mengurangi penumpukan pegawai. Dengan perencanaan karir yang memungkinkan seseorang untuk naik jabatan akan mengurangi penumpukan karyawan berpotensi yang ada,
- i) Memuaskan kebutuhan pegawai Kesempatan untuk mencapai karir yang lebih tinggi merupakan salah satu factor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, paling tidak disebabkan adanya kesempatan untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi dengan penghasilan yang lebih tinggi pula.
- j) Mengurangi atau menghilangkan terjadinya diskriminasi Perencanaan karir secara implisit akan memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai untuk menduduki posisi yang ada dalam organisasi. Hal ini jelas sebab semua pegawai akan mengetahui semua jalur karir yang dapat ditempuh, mengetahui persyaratan yang diperlukan untuk mencapai satu posisi, dan mendapatkan bantuan untuk perencanaan karir.<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Nurmasari, "*Peranan Penting Perencanaan.*", h. 169-170

Dalam manajemen sumberdaya manusia, perencanaan karier termasuk sebagai program pembinaan tenaga kerja. Tujuan kegiatan pembinaan ini adalah untuk memelihara karyawan dengan cara mengembangkannya, sesuai dengan bakat dan kemampuannya, agar dapat berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan. Bagi karyawan maupun perusahaan sistem karir dapat memberikan manfaat bagi keduanya dalam bentuk:

a) Bagi karyawan:

- (1) Mengembangkan potensi kemampuan dan ketrampilannya
- (2) Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi
- (3) Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya

b) Bagi perusahaan

- (1) Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai (*turn-over rate*)
- (2) Membantu terlaksananya program kaderisasi
- (3) Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja
- (4) Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.<sup>158</sup>

---

<sup>158</sup> Riane Johnly Pio, *Perencanaan dan Pengembangan.*, h. 209

Proses perancangan karir diawali dengan perancangan jalur karir (*career path*) kemudian dilanjutkan dengan perancangan kaderisasi. Proses perancangan sistem karir sebagai berikut:

- (1) Perancangan jalur karir. Jalur karir (*career path*) adalah jalur yang menghubungkan satu posisi yang lain. Secara visual, jalur karier menunjukkan keterkaitan antara suatu jabatan dengan jabatan lainnya. Jalur karier dikaitkan berdasarkan jabatan yang dimiliki posisi. Ini berarti jalur karier mengarahkan karier pegawai berdasarkan urutan jabatan/profesi/posisi dengan pertimbangan kemiripan, kesesuaian dan keterkaitan task dan requirement pada posisi serta hirarki jabatan. Jalur karir di suatu perusahaan pada dasarnya diterapkan berdasarkan hubungan-hubungan logis antara jabatan-jabatan yang ada, dilihat dari:
  - (a) Isi tugas-tugas yang dijalankan
  - (b) Hirarki posisi di dalam struktur organisasi
  - (c) Jenis tugas (struktural atau fungsional)
- (2) Perancangan program kaderisasi, Program kaderisasi atau succession plan disusun untuk memeriksa dan menyiapkan kandidat karyawan untuk mengisi posisi atau jabatan yang ada dalam perusahaan. Pemeriksaan yang dilakukan pada dasarnya adalah pemeriksaan kesesuaian kualifikasi individu dengan

rumusan kualifikasi yang dipersyaratkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu.<sup>159</sup>

### 3) Ruang Lingkup Perencanaan Karier

Ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a) Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan. Terdapat piramida kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (*span of control*) dalam suatu organisasi/perusahaan karena Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personil yang menduduki kepangkatan tersebut. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan perlu memperhatikan faktor-faktor diantaranya: sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul pejabat yang bersangkutan.
- b) Perencanaan tujuan-tujuan organisasi /perusahaan. Tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon dibawahnya, akan menentukan jalur karir anggota organisasi bersangkutan. Disinilah kemampuan intelektual maupun kepribadian kepemimpinan akan diuji, untuk dapat meniti karier tersebut. Dalam suatu organisasi/perusahaan karena Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personil yang menduduki

---

<sup>159</sup> Riane Johnly Pio, *Perencanaan dan Pengembangan.*, h. 209-210

kepangkatan tersebut. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan perlu memperhatikan faktor-faktor diantaranya: sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul pejabat yang bersangkutan.

- c) Perencanaan tujuan-tujuan organisasi /perusahaan. Tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon dibawahnya, akan menentukan jalur karir anggota organisasi bersangkutan. Disinilah kemampuan intelektual maupun kepribadian kepemimpinan akan diuji, untuk dapat meniti karier tersebut.<sup>160</sup>

#### 4) Pengembangan karir

Setiap karyawan menginginkan adanya pengembangan karir dalam organisasi tempat kerjanya. Karir seseorang akan berkembang baik dalam organisasi jika ia mampu menunjukkan kinerja yang tinggi. Dengan adanya perencanaan karir yang baik dalam rangka mengembangkan karir diri, maka seseorang akan dapat membuat taktik, apa yang harus dilakukan untuk meraih jenjang tertentu. Pengembangan karir mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang yang membantu pegawai untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang.

Pengembangan karir itu sendiri secara umum dapat diartikan sebagai upaya perubahan atau peningkatan karier

---

<sup>160</sup> Nurmasari, "*Peranan Penting Perencanaan.*", h. 272

pegawai dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda. Wirotomo dan Pasaribu dalam Mufidah pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.<sup>161</sup>

Dalam suatu perusahaan pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Salah satu dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah adanya kesempatan mengembangkan karirnya dalam bentuk peluang promosi.

Berdasarkan Andrew J Dubrin pengembangan karir sendiri ialah suatu aktivitas pegawai guna menaikkan jabatan ke yg lebih baik atau merencanakan karirnya yg juga berpengaruh timbal balik yang baik pada perkembangan perusahaan. Berdasarkan Rivai terdapat beberapa hal yang dapat berpengaruh pengembangan karir diantaranya:

- a) Prestasi kerja =Tolak ukur pertama dalam memilih seseorang pegawai layak atau tidak menempati jabatan yg lebih tinggi.

---

<sup>161</sup> Siti Mufidah, "Pelatihan Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rifan Financindo Berjangka Solo, *Jurnal Edunomika*, Vol. 04 No. 01, <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/>, 2020, h. 148

- b) Eksposur = dampak yg pada berikan sang pegawai pada perusahaan yg dimaksud adalah impak kerja yang baik guna buat perkembangan pegawai
- c) Jaringan kerja = terbentuknya jaringan kerja yg baik yg diciptakan sang pegawai itu sendiri
- d) Kesetian terhadap organisasi = kesetiaan juga di menjadi tolak ukur supaya ketika sudah melakukan pengembangan karir kesetiaan pegawai tadi tetap baik pada perusahaan.
- e) Pembimbing dan sponsor = Sponsor sendiri dapat dilihat berasal cara pegawai tadi menghasilkan jaringan kerja serta kerja sama yg baik dengan atasan agar menerima sponsor
- f) Peluang buat tumbuh = Peluang sendiri tentunya sama di setiap pegawai tergantung bagaimana pegawai dalam memanfaatkan peluang.<sup>162</sup>

Menurut Rivai pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.<sup>163</sup> Sedangkan menurut Handoko dalam Annisa Islamiati pengembangan karir adalah

---

<sup>162</sup> Sinta Nuriyah, dkk, “Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang”, *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)* Vol. 6 No. 1, P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306, <https://doi.org/10.31955/mea.v6i1.1768>, 2022, h. 16

<sup>163</sup> Rivai, Veitzhal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 3

peningkatan pribadi yang dapat di lakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan.<sup>164</sup>

#### 5) Tahap Perkembangan Karir Dalam Organisasi

Karir di masa lalu dianggap merupakan sesuatu yang sulit untuk diprediksi karena ada faktor yang sukar untuk dikendalikan (*uncontrolled*) dari perilaku manusia sebagai aktor utama dalam karir dan penentu karir didalam organisasi. Tetapi menurut Simamora beberapa penelitian terakhir menunjukkan bahwa karir melalui suatu rangkaian fase/tahap yang relatif dapat diprediksi, dimulai dengan eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Karir dan model taraf hidup sangatlah berkaitan karena keduanya berhubungan dengan usia dan norma kultural. Keduanya mengungkapkan pola pertumbuhan yang berulang, atau mengasah kecakapan baru dan menantang tatkala seseorang memasuki sebuah tahap, stabilisasi, atau memperagakan kinerja yang sangat produktif selama suatu tahap; dan transisi, atau membuat perubahan dan tuntutan tahap sekarang ke tuntutan yang diantisipasi pada tahap berikutnya.

Agar tahap perkembangan karier dapat dilakukan secara efektif maka, program karier perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan unik individu dalam berbagai tahap kehidupan dan kariernya.

---

<sup>164</sup> Annisa Islamiati, dkk, “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Wisc Indonesia”, *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, Vol.8. No. 2, p-ISSN: 2338 – 4794 e-ISSN: 2579-7476, <https://dx.doi.org/10.35137/jmbk.v8i2.418>, 2020, h. 3

a) Karier Awal, tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun-tahun awal pekerjaannya. Hambatan-hambatan dalam karier awal (*early career*) diantaranya:

- (1) Frustrasi dan ketidakpuasan disebabkan harapannya tidak sesuai
- (2) Adanya penyelia yang tidak kompeten
- (3) Intensivitas terhadap aspek politis organisasi
- (4) Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal
- (5) Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat/baru memulai berkarier
- (6) Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat
- (7) Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi.
- (8) Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.

b) Karier Pertengahan. Tahap karier pertengahan (*middle career*) kerap kali meliputi pengalaman baru, seperti penugasan

khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi.

- c) Karier Akhir. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.<sup>165</sup>

#### **h. Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Insani**

Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) mengacu pada penggunaan teknologi digital untuk mengelola dan mengoptimalkan proses-proses yang terkait dengan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Ini mencakup penggunaan perangkat lunak HRMS (*Human Resource Management System*), aplikasi berbasis cloud, platform karyawan *self-service*, analisis data, dan berbagai alat lainnya yang memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi dan meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia.<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup> Nurmasari, “*Peranan Penting Perencanaan.*”, h. 274-275

<sup>166</sup> <http://ahmadprayudi.blog.uma.ac.id/2023/05/22/digital-human-resource-management-digitalisasi-dan-peluang-apa-yang-timbul>

Digitalisasi Sumber daya insani diartikan sebagai memelihara semua pekerjaan manajemen sumber daya insani dengan bantuan teknologi, melalui beberapa aplikasi dan terhubung ke internet.<sup>167</sup>

Di dunia digital saat ini, manajemen sumber daya manusia telah mengadaptasi teknologi untuk menghadapi persaingan dunia digital. Pengelolaan sumber daya insani perlu bertransformasi dari tradisional ke digital. Implementasi transformasi pengelolaan sumber daya insani memerlukan unsur-unsur berikut:

- a) Tenaga kerja digital, Generasi saat ini dianggap sebagai tenaga kerja digital, dengan perangkat yang terkoneksi internet, terdapat aplikasi dan layanan berbasis yang selalu menarik dalam kehidupan sehari-hari mereka.
- b) Pekerjaan dan tugas digital: Penggunaan platform digital dalam operasional dan manajemen telah mengubah cara kerja organisasi secara signifikan. Pekerjaan dan tugas dalam suatu organisasi juga harus dikelola secara digital.
- c) Dukungan manajemen digital. Hal ini mencakup perencanaan, penerapan dan penggunaan teknologi digital untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia seperti penggajian, bonus, kompensasi, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan.
- d) Dengan adanya pembaruan teknologi SDM, bidang pengelolaan SDM beralih dari operasional tradisional ke operasional berbasis perangkat seluler.<sup>168</sup>

---

<sup>167</sup> Saini, S. (2018). Digital HRM and its Effective Implementation: An Empirical Study. *International Journal of Management Studies*, V(2(7)). [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2\(7\)/08](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2(7)/08)

<sup>168</sup> Varadaraj, Dr. A., & al Wadi, Dr. B. M. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESSADMINISTRATION*,7(5). <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1004>

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Sifat Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian lapangan (*field research*). Penelitian Lapangan (*Field Research*) yaitu penelitian yang bertujuan mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi suatu sosial, individu, kelompok, lembaga dan masyarakat.<sup>1</sup> Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan. Penelitian ini dilakukan di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung.

Adapun sifat dari penelitian ini adalah bersifat deskriptif kualitatif pada hakekatnya penelitian kualitatif adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka. Sedangkan kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek peneliti dengan cara mendeskripsikannya dalam bentuk kata-kata dan bahasa.<sup>2</sup> Penelitian deskriptif pada umumnya dilakukan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang teliti secara tepat.

Penulis akan mengungkap fenomena atau kejadian dengan cara menjelaskan, memaparkan/menggambarkan dengan kata-kata secara jelas dan

---

<sup>1</sup>Husain Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 24.

<sup>2</sup>Pedoman Penulisan Karya Ilmiah, Edisi Revisi, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), h. 20

terperinci melalui bahasa yang tidak berwujud nomor/angka. Dengan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan fenomenologi maka dapat diasumsikan bahwa sifat dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif lapangan. Sifat penelitian ini akan mendeskripsikan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menjaga *Sustainability* Baitul Maal Wat Tamwil.

## **B. Sumber Data/Informan Penelitian**

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>3</sup> Pengumpulan sumber data dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan kedalam sumber data primer dan sekunder. Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data yang akan dicari berupa sumber data primer dan sumber data sekunder.

Adapun sumber data yang dimaksud ialah:

### **1. Sumber Data Primer**

Sumber data primer adalah sumber asli. Dalam hal ini, maka proses pengumpulan datanya perlu dilakukan dengan memperhatikan siapa sumber utama yang dijadikan objek penelitian.<sup>4</sup> Artinya sumber data primer langsung dari sumber pokok penelitian, yaitu Pengurus, Kepala Divisi SDI, Pimpinan Cabang Metro pada KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung.

---

<sup>3</sup> Pedoman Penulisan Karya Ilmiah, Edisi Revisi

<sup>4</sup> Muhammad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), h.103.

## 2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber untuk mendapatkan informasi tambahan yang diperoleh dari sumber kedua/skunder atau bahan-bahan pelengkap.<sup>5</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber sekunder yaitu buku-buku yang ada di perpustakaan yang relevan dengan judul tesis ini seperti buku karangan Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jusmaniali, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Cindy Cintania A, dkk, *Sumber Daya Insani Yang Diperlukan Lembaga Keuangan Syariah*, Izdihar serta buku-buku lain dan jurnal yang dapat menunjang dalam penulisan penelitian ini.

### C. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Observasi

Observasi merupakan penelitian dengan melakukan pengamatan menyeluruh pada sebuah kondisi tertentu. Tujuan penelitian ini untuk mengamati dan memahami perilaku kelompok orang maupun individu pada keadaan tertentu.<sup>6</sup> Pada penelitian ini observasi dilakukan di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dengan melihat langsung bagaimana Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) dan pengembangan sumber daya insani yang ada didalamnya.

---

<sup>5</sup> Muhammad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam* h.105

<sup>6</sup> Wiratna Sujarweni, *Metode Penelitian Bisnis dan Ekonomi* (Yogyakarta: PT. Pustaka Baru, 2015), 24

## 2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab sepihak secara sistematis, menurut pendapat Sugiono teknik wawancara (*interview*) sebagai suatu proses tanya jawab secara lisan, antara dua orang atau lebih berhadapan-hadapan secara fisik yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinganya sendiri suaranya, tampaknya merupakan alat pengumpul informasi langsung tentang beberapa jenis data sosial baik yang menyelidiki aksi redaksi orang dalam bentuk perbuatan.<sup>7</sup>

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dijelaskan bahwa teknik wawancara (*interview*) adalah metode pengumpulan data yang dilakukan oleh seorang peneliti terhadap orang yang di interview secara berhadapan langsung dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lisan dan sistematis berlandaskan pada tujuan penelitian.

Teknik wawancara yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah interview bebas terpimpin. Hal ini karena seluruh kerangka pertanyaan telah penulis sediakan. Metode interview ini peneliti ingin memperoleh penjelasan tentang manajemen sumber daya insani dalam menjaga *sustainability* Baitul Mal Wat Tamwil Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung.

---

<sup>7</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 139

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari dan mencatat data yang sudah menjadi dokumen bagi pihak sekolah yang bersangkutan yaitu dengan mempelajari dokumen yang ada dan yang ada kaitannya dengan penelitian. Dalam Sugiyono dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang dokumen yang berbentuk tulisan.<sup>8</sup>

Berdasarkan pendapat di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data dengan mencari data yang berupa catatan. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan sejarah berdirinya BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung, jumlah karyawan dan *sustainability* BMT.

#### **D. Teknik Penjamin Keabsahan Data**

Teknik uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Menurut Moleong triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.<sup>9</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara untuk mendapatkan informasi yang akurat dan gambaran yang utuh mengenai

---

<sup>8</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, h. 240

<sup>9</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Ed.Revisi, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), h. 186.

penelitian yang dilakukan, kemudian dilakukan pengecekan hasil wawancara dengan keadaan di lapangan. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan narasumber atau informan yang berbeda-beda untuk mengecek kebenaran informasi terkait dengan penelitian ini.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Moleong di atas, maka peneliti melakukan perbandingan data yang diperoleh yaitu data-data sekunder hasil kajian pustaka yang akan dibandingkan dengan data-data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan subjek penelitian serta hasil dokumentasi yang sesuai dengan fakta yang ada di lokasi penelitian. Sehingga kebenaran dari data yang diperoleh dapat diterima dan dipercaya untuk diambil kesimpulan.

Ada empat (4) macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan sumber, metode, penyidik dan teori yang dikemukakan oleh Moleong mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu: (1) triangulasi metode, (2) triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok), (3) triangulasi sumber data, dan (4) triangulasi teori.

1. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan

informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya.

2. Triangulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini untuk memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Namun orang yang diajak menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari triangulasi.
3. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti.
4. Triangulasi teori. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau thesis statement. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh.<sup>10</sup>

Berdasarkan keempat jenis triangulasi tersebut, peneliti memilih menggunakan triangulasi metode untuk menguji keabsahan data yang diperoleh. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi untuk mendapatkan informasi yang akurat. Dalam hal memperoleh informasi, peneliti tidak hanya mewawancarai nara sumber utama yaitu Pengurus BMT, tetapi juga melakukan wawancara dengan beberapa pegawai untuk lebih menguatkan kebenaran dan melengkapi informasi yang diperoleh.

---

<sup>10</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Ed.Revisi

## E. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiono mengatakan bahwa analisis data yaitu suatu proses mencari serta menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, pola, memilih data yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>11</sup>

Menurut penelitian deskriptif kualitatif adalah sebuah pendekatan terhadap suatu perilaku, fenomena, peristiwa, masalah atau keadaan tertentu yang menjadi object penyelidikan, yang hasil temuannya berupa uraian-uraian kalimat bermakna yang menjelaskan pemahaman tertentu. Dalam analisisnya teknik deskriptif kualitatif tidak menggunakan kalkulasi angka dan juga tidak membuat prediksi.<sup>12</sup>

Proses pengolahan data melalui tiga tahapan, yakni reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.<sup>13</sup> Data tersebut baik berasal dari wawancara secara mendalam maupun dari hasil dokumentasi. Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini, sebagaimana yang telah dijelaskan melalui beberapa tahapan berikut:

---

<sup>11</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: PT. Alfabet, 2016), h. 244

<sup>12</sup> Leksono, Sony, *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi Dari Metodologi ke Metode*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 91

<sup>13</sup> Prastowo, Andi, *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 242

### 1. Reduksi Data

Reduksi data yaitu suatu proses pemilihan dan pemusatan perhatian untuk menyederhanakan data kasar yang diperoleh di lapangan.<sup>14</sup> Reduksi data dalam penelitian ini adalah mengilustrasikan manajemen sumber daya manusia untuk menjaga sustainability baitul mal wat tamwil berdasarkan hasil wawancara.

### 2. Penyajian Data

Penyajian data, yaitu setelah peneliti mengumpulkan sejumlah data dengan mengambil beberapa data dari jumlah keseluruhan data maka selanjutnya adalah menyajikannya ke dalam inti pembahasan yang dijabarkan dari hasil penelitian di lapangan. Data yang diperoleh akan diperinci tingkat validitasnya dan selanjutnya akan dianalisis berdasarkan pendekatan kualitatif.<sup>15</sup> Dalam penyajian data ini disajikan dalam bentuk deskriptif.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Peneliti melakukan penarikan kesimpulan, yakni merumuskan kesimpulan dari data-data yang sudah direduksi dan disajikan dalam bentuk naratif deskriptif.

---

<sup>14</sup> Prastowo, Andi, *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis*, h. 242

<sup>15</sup> Prastowo, Andi, *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis*, h. 244

## **BAB IV**

### **PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung**

##### **1. Sejarah KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera**

BMT Fajar dirintis sejak 1996 oleh beberapa orang yang semula bergabung pada Yayasan Bina Sejahtera. Alasan yang mendasari munculnya kesadaran dikalangan pengurus Yayasan akan dua kenyataan pokok yakni: Pertama, dalam kiprahnya mendampingi kegiatan ekonomi produktif masyarakat kelas menengah kebawah, sering dijumpai pelaku usaha kecil/mikro mengalami keterbatasan mengakses modal perbankan. Akibatnya, mereka terjebak pada praktek Rentenir. Karena itu di pandang perlu adanya lembaga keuangan (syariah) sebagai alternatif solusi tersebut. Kedua, munculnya lembaga alternatif tersebut diperlukan dalam jumlah yang cukup, untuk menjawab dua hal sekaligus, yaitu BMT Fajar dapat berkembang sebagai lembaga keuangan syariah yang dapat melayani kebutuhan modal usaha kecil/mikro dan BMT Fajar dapat dijadikan sebagai laboratorium atau model bagi masyarakat yang ingin mendirikan BMT.<sup>1</sup>

Setelah mengalami masa embrional sejak Tahun 1996, pada tanggal 16 Mei 1997 BMT Fajar resmi didirikan oleh 31 orang. Dengan simpanan pokok sebesar Rp 50.000,00 per orang, sehingga modal

---

<sup>1</sup> Profil BMT Fajar, <http://profilbmtfajar.blogspot.com/2015/09/sejarah-singkat.html>

terkumpul baru sebesar Rp1.550.000,00. Sejak itulah anggota pendiri sepakat menjadikan BMT Fajar Kota Metro berbadan Hukum Koperasi. Legalitas tersebut tertuang dalam Akte Pendirian yang dikeluarkan oleh Kantor Wilayah Koperasi PKM Provinsi Lampung dengan Nomor Badan Hukum No. 61/BH/KWK.7/XII/1997 Tanggal 15 Desember 1997. Kemudian sejalan dengan adanya Otonomi Daerah, dilakukan perubahan Badan Hukum yang dikeluarkan oleh Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Metro No. 518/BH/PAD/003/II/2002 Tanggal 02 Februari 2002. Pada Tahun 2000 BMT Fajar memperoleh penghargaan dari Gubernur Lampung sebagai Koperasi Berprestasi di Provinsi Lampung. Dan sejak Tahun 2000-2005 memperoleh kepercayaan dari PT PNM (Permodalan Nasional Madani) Jakarta, untuk menyalurkan modal kerja bagi usaha produktif dengan Pola Bagi Hasil (Pola Syariah).<sup>2</sup>

KJKS BMT Fajar Metro berperan cukup signifikan bagi kebangkitan ekonomi syariah di Kota Metro. KJKS BMT Fajar menjadi salah satu Lokomotif Penggerak lembaga keuangan Syariah di Provinsi Lampung. Hal ini sejalan dengan Visi KJKS BMT Fajar Metro trampil menjadi yang terdepan dalam penerapan syariah serta memegang posisi market leader tingkat kota dan provinsi. KJKS BMT Fajar Metro juga

---

<sup>2</sup> Profil BMT Fajar, <http://profilbmtfajar.blogspot.com/2023/03/sejarah-singkat.html>

didukung jajaran manajemen dan SDM yang relatif kompeten dan handal.<sup>3</sup>

Seiring berlakunya otonomi daerah, KJKS BMT Fajar berperan dalam usaha menghambat proses pelarian dana/modal dari daerah ke pusat (*Capital Flight*) oleh institusi-institusi keuangan yang diindikasikan hanya menyedot potensi keuangan daerah/lokal untuk diserap ke pusat (Jakarta).

Jika BMT Fajar mampu meningkatkan *capacity building*-nya, maka BMT Fajar akan turut menjadi pelaku yang berperan dalam penguatan ekonomi di tingkat daerah/lokal dengan cara menyediakan permodalan bagi tumbuh dan berkembangnya usaha mikro/kecil, sekaligus mencari sumber-sumber permodalan dari luar sebagai penopang perkembangan usaha di tingkat daerah/lokal. Peran Pengembangan Ekonomi Syariah KJKS BMT Fajar Metro berperan cukup signifikan bagi kebangkitan ekonomi syariah, terutama koperasi-koperasi syariah di Kota Metro. Pada 23 Februari 2005 menjadi momentum penting dalam sejarah Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Pengembangan Ekonomi Syariah Provinsi Lampung. Saat itu bertepatan dengan Pencanangan Pengembangan dan Pemantapan Koperasi Syariah Provinsi Lampung di Kota Metro melalui SK Gubernur Lampung No. G/047/B. IV/HK/2005 Tanggal 23 Februari 2005. Selain itu, peresmian Kantor Baru KJKS BMT

---

<sup>3</sup> Profil BMT Fajar, <http://profilbmtfajar.blogspot.com/2023/03/sejarah-singkat.html>

Fajar Metro oleh Gubernur Lampung, Milik Sendiri di Jl. KHA Dahlan No. 14 Imopuro Metro, Metro Pusat.

KJKS BMT Fajar Metro menjadi salah satu Lokomotif Penggerak Lembaga Keuangan Syariah di Provinsi Lampung. Hal ini sejalan dengan Visi KJKS BMT Fajar Metro tampil menjadi yang terdepan dalam penerapan syariah serta memegang posisi market leader tingkat kota dan provinsi. KJKS BMT Fajar Metro juga didukung jajaran manajemen dan SDM yang relatif kompeten dan handal.

Penghargaan Gubernur Lampung telah diperoleh dua tahun berturut-turut pada Harkop Ke-58 dan Ke-59 di Kotabumi Lampung Utara Tanggal 12 Juli 2006. Keberhasilan KJKS BMT Fajar Metro telah memberikan inspirasi bagi tumbuh dan berkembangnya BMT lain di Provinsi Lampung, sekaligus merupakan tempat studi bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

## **2. Visi dan Misi KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera**

Visi BMT Fajar yaitu terwujudnya Koperasi yang konsisten dan terdepan dalam menerapkan syariah untuk kesejahteraan dan kejayaan umat.

Misi BMT Fajar yaitu:

- a. Mendorong prakarsa usaha mikro, kecil dan menengah.
- b. Membela dan memperjuangkan hak-hak ekonomi rakyat.

- c. Menegakkan sistem mu'amalah iqtishodiyah (Ekonomi Islam) berdasarkan prinsip-prinsip Syariah Islam.<sup>4</sup>

### 3. Produk-produk KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

- 1) Produk Simpanan
  - a) Simpanan Wadiah
  - b) Simpanan Mudharabah Berjangka
  - c) Simpanan Karyawan/Pensiun
  - d) Simpanan Haji dan Umroh
  - e) Simpanan Fajar Gold
  - f) Qurban.<sup>5</sup>
- 2) Pembiayaan
  - a) Mudharabah
  - b) Musyarakah
  - c) Murabahah
  - d) Ijarah
  - e) Qardul Hasan
  - f) Istisna'.<sup>6</sup>

### 4. Jumlah Data Anggota BMT Fajar Bina Sejahtera

**Tabel 4.1**  
Jumlah Anggota Simpanan Tahun 2023<sup>7</sup>

Jumlah Anggota Simpanan			
Simpanan Fajar	Simpanan	Simapanan	Simpanan

<sup>4</sup> Dokumen BMT Fajar Kota Metro, diunduh pada tanggal 23 Maret 2023

<sup>5</sup> Dokumen BMT Fajar Kota Metro, <http://bmtfajar.blogspot.com/> diunduh pada tanggal 23 Maret 2023

<sup>6</sup> Dokumen BMT Fajar Kota Metro, <http://bmtfajar.blogspot.com/> diunduh pada tanggal 23 Maret 2023

<sup>7</sup> Dokumen BMT Fajar Kota Metro, <http://bmtfajar.blogspot.com/> diunduh pada tanggal 23 Maret 2023

Gold	Qurban	Mudharabah Berjangka	Wadiah
1.022 Anggota	732 Anggota	156 Anggota	68 Anggota
Jumlah Anggota Simpanan 1.842 Anggota			

Jumlah anggota simpanan BMT Fajar yaitu berjumlah 1.842 anggota yang terdiri dari simpanan fajar gold sebanyak 1.022 anggota, simpanan qurban berjumlah 732 anggota, simpanan Mudharabah berjumlah 156 anggota, dan simpanan wadiah berjumlah 68 anggota.

**Tabel 4.2**  
Jumlah Anggota Pembiayaan Tahun 2023<sup>8</sup>

Jumlah Anggota Pembiayaan			
Pembiayaan Murabahah	Pembiayaan Musyarakah	Pembiayaan Mudharabah	Pembiayaan Ijarah
127 Anggota	70 Anggota	11 Anggota	19 Anggota
Jumlah Anggota Pembiayaan 227 Anggota			

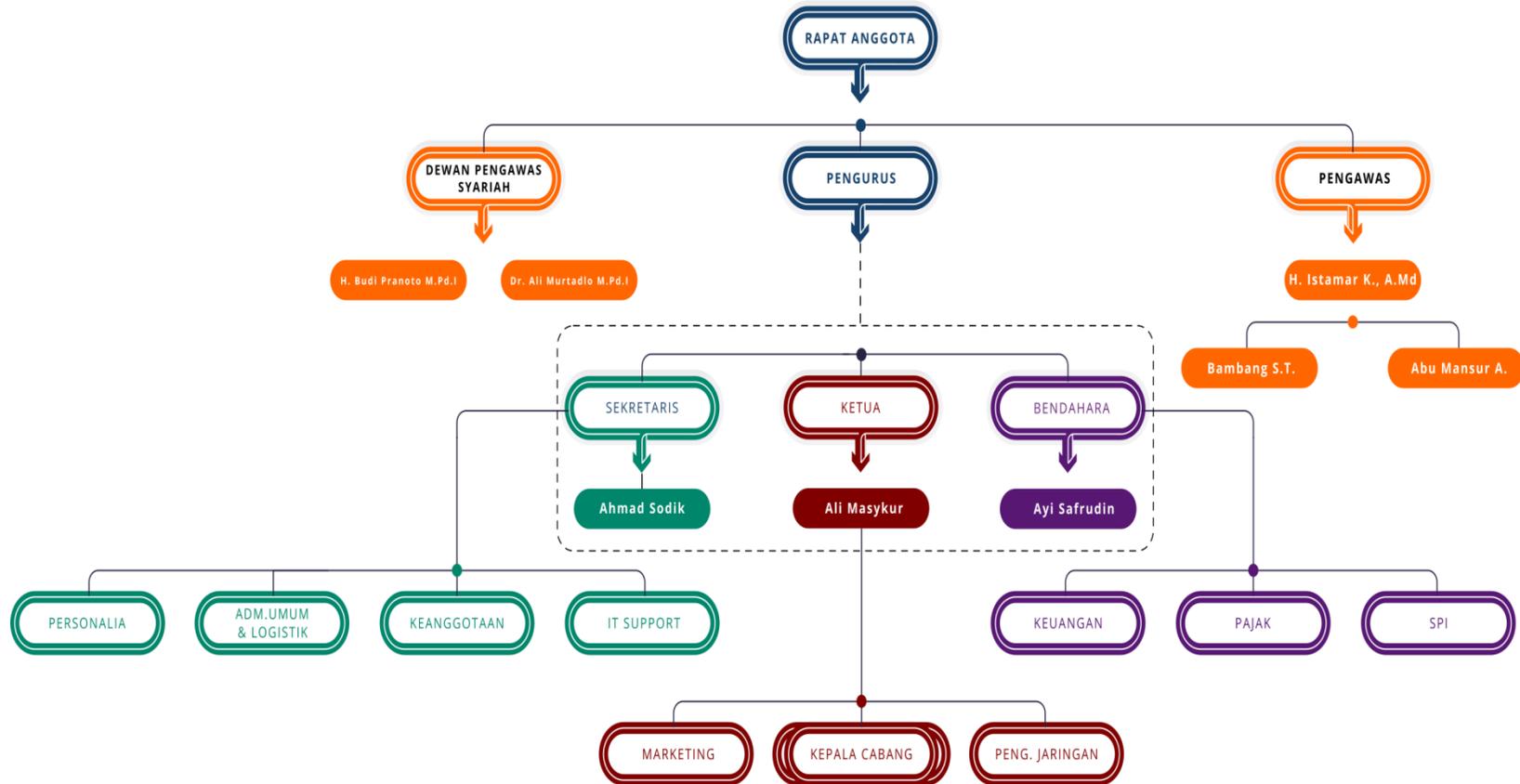
Data dalam tabel di atas menyajikan anggota pembiayaan secara keseluruhan, tetapi yang berasal dari UMKM hanya berkisar antara 20% sampai 30% atau 45 sampai 68 UMKM.

---

<sup>8</sup>Dokumen BMT Fajar Kota Metro, <http://bmtfajar.blogspot.com/> diunduh pada tanggal 23 Maret 2023

5. Struktur Organisasi BMT Fajar Bina Sejahtera

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi BMT Fajar Bina Sejahtera<sup>210</sup>



<sup>210</sup> Dokumen BMT Fajar Kota Metro, <http://bmtfajar.blogspot.com/> diunduh pada tanggal 23 Maret 2023

## **B. Manajemen Sumber Daya Insani di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dalam Menjaga *Sustainability***

Dalam penelitian ini peneliti akan memaparkan temuan hasil penelitian tentang penerapan Manajemen Sumber Daya Insani di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dalam menjaga *Sustainability*. Temuan penelitian merupakan deskripsi dari data yang diperoleh dalam pengumpulan data di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan dideskripsikan dan dianalisis sebagai dasar untuk mendapatkan kesimpulan dari tujuan penelitian. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari 3 orang informan yaitu:

1. Sekretaris Pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera yaitu Bapak Ahmad Sodik, SE

Gambar 4.2  
Bapak Ahmad Sodik, Sekretaris KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera<sup>211</sup>



2. Kepala Divisi Human Resource Development (HRD) KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera yaitu Bapak Hardi Jumadi

---

<sup>211</sup>Dokumentasi informan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

Gambar 4.3  
Bapak Hardi Jumadi, Kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera<sup>212</sup>



3. Pimpinan Cabang KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera yang diwakili oleh  
Ibu Murdiana Wati

Gambar 4.4  
Ibu Murdiana mewakili Pimpinan Cabang Metro KSPPS BMT Bina  
Sejahtera<sup>213</sup>



Adapun jadwal wawancara dari informan terdapat dalam tabel  
dibawah ini:

---

<sup>212</sup>Dokumentasi informan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

<sup>213</sup>Dokumentasi informan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

Tabel 4.3  
Jadwal Wawancara dengan Informan<sup>214</sup>

Nama Informan	Usia Informan	Pendidikan Terakhir	Tanggal	Tempat Wawancara
Ahmad Sodik		S1	20 Maret 2023	Kantor Pusat BMT Fajar Bina Sejahtera
Hardi Jumadi			20 Maret 2023	Kantor Pusat BMT Fajar Bina Sejahtera
Murdiana Wati			20 Maret 2023	Kantor Cabang BMT Fajar Bina Sejahtera

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini, subyek penelitian adalah informan pokok yang memenuhi kebutuhan informasi dalam penelitian ini. Bapak Ahmad Sodik selaku Sekretaris Pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung yang memiliki kewenangan dan membawahi Kepala Divisi *Human Resource Development* (HRD). Selanjutnya Bapak Hardi Jumadi selaku Kepala Divisi *Human Resource Development* yang menangani terkait Manajemen Sumber Daya Insani di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera. Selanjutnya adalah Ibu Murdiana Wati yang mewakili Pimpinan Cabang Metro KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera yang merupakan salah satu obyek sumber daya Insani yang ada di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera.

Mengingat pada latar belakang dan pertanyaan penelitian ini mengenai Bagaimana penerapan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Menjaga *Sustainability* di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung, maka peneliti menggali lebih dalam terkait segala hal yang dilakukan oleh KSPPS BMT

<sup>214</sup> Dokumentasi jadwal wawancara Informan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

Fajar Bina Sejahtera dalam menerapkan manajemen sumber daya insani dalam menjaga *Sustainability*nya. Karenanya peneliti melakukan wawancara kepada para informan sehingga mendapatkan data mengenai penerapan manajemen sumber daya insani yang dilakukan dalam menjaga sustainability adalah sebagai berikut:

### **1. Perencanaan Sumber Daya Insani**

Perencanaan Sumber Daya Insani (SDI) merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk menaksir atau memperkirakan kebutuhan SDI untuk saat ini maupun yang akan datang. Hal ini biasa dilakukan atau diusulkan oleh bagian Kepala Divisi HRD yang kemudian akan disampaikan kepada pengurus. Perencanaan Sumber Daya Insani umumnya dilakukan pada saat akhir tahun untuk dilaksanakan pada awal tahun berikutnya. Bapak Hardi Jumadi mengatakan:

“Perencanaan Sumber Daya Insani selalu kami lakukan ketika akhir tahun dengan memperkirakan berapa jumlah karyawan yang diperlukan pada tahun mendatang, dilakukan jumlah tersebut diperoleh dari diskusi kami dengan pimpinan cabang dan juga perkiraan tambahan SDI untuk pengembangan usaha penambahan kantor cabang. Biasanya saya kemudian membuat rancangan kebutuhan SDI tersebut dalam kertas kerja yang saya laporkan ke pengurus...”<sup>215</sup>

Terdapat ruang diskusi yang dilakukan oleh Kepala Divisi HRD dengan para pimpinan cabang untuk merumuskan kebutuhan jumlah SDI beserta dengan jabatan yang perlu diisi untuk setahun yang akan datang. Selain itu Kepala Divisi HRD juga memperkirakan

---

<sup>215</sup>Wawancara dengan Bapak Hardi Selaku kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

kemungkinan penambahan karyawan jika akan pengembangan usaha dalam hal ini pembukaan cabang. Draf usulan berupa kertas kerja akan disampaikan kepada pengurus dalam rapat kerja yang biasa dilakukan Kepala Divisi HRD dengan pengurus. Bapak Ahmad Sodik adalah Sekretaris KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera yang memiliki kewenangan langsung dan membawahi Kepala Divisi HRD tentunya banyak memberikan masukan terhadap kertas kerja yang diajukan. Bapak Ahmad Sodik mengatakan:

“Perencanaan Sumber Daya Insani dilakukan setiap akhir tahun dengan perkiraan kebutuhan SDI yang terukur. Hal tersebut akan menjadi salah satu program kerja pengurus untuk tahun depan yang harus disampaikan pada Rapat Anggota Tahunan. Setelah persetujuan pada Rapat Anggota Tahunan tersebut barulah program atau perencanaan tersebut dapat dilakukan...”<sup>216</sup>

Rapat Anggota Tahunan merupakan ruang diskusi akhir dalam penentuan perencanaan SDI, Kepala Divisi HRD melaporkan kepada Sekretaris pengurus terkait program kerjanya selanjutnya pengurus akan menggabungkan dengan seluruh program kerja KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera. Selanjutnya program kerja tersebut disampaikan pengurus kepada seluruh anggota dan pada akhirnya dimintakan persetujuan. Program kerja bagian Sumber Daya Insani akan di breakdown menjadi program kerja Kepala Divisi *Human Resource Development* (HRD), seperti yang tertera pada dokumentasi dibawah ini:

#### Gambar 4.5 Program Kerja Bagian Sumber Daya Insani (SDI)<sup>217</sup>

<sup>216</sup>Wawancara dengan Bapak Sodik selaku Pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

<sup>217</sup>Dokumentasi program kerja SDI KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera



**PROGRAM KERJA PERSONALIA / SDI  
TAHUN BUKU 2023**

SDI	Aktivitas	Tujuan	Jadwal	Penanggungjawab
Mengembangkan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimalisasi SDI</li> <li>Pembuatan program SDI</li> <li>Mutasi Karyawan Kepala cabang, so dan operasional</li> <li>Rekrutmen SDI baru</li> <li>Menyusun kebutuhan pelatihan SDI</li> <li>Rolling jabatan secara periodik (manager ops/marketing)</li> <li>Atendensi jabatan</li> <li>Menganti Kadis Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memperindah pencarian data Karyawan</li> <li>Penyegaran dan Menambah pengalaman</li> <li>Meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan produktivitas cabang.</li> <li>Pelatihan sesuai kebutuhan</li> <li>Meningkatkan terjalinya hasil karyawan, dan meningkatkan nilai loyalitas.</li> <li>Untuk meningkatkan Profesionalisme &amp; disiplin kerja</li> <li>Meningkatkan produktivitas kerja, karena karyawan yang sedang menjabat saat ini terkendala dengan usia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kondisional</li> <li>Kondisional</li> <li>Januari 2023</li> <li>Maret 2023</li> <li>Kondisional</li> <li>Januari-Mei 2023</li> <li>Januari-Maret 2023</li> </ul>	Kadis Personalia
Meningkatkan Pemahaman dan Penerapan Konsep Manajemen Syariah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kajian rutin (sahih minimalah 1 x per bulan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDI semakin paham dan semakin berbau - bau dalam mengamalkan perintah Allah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pekan Kedua Setiap 1 bulan</li> </ul>	
Meningkatkan Kualitas Dan Profesionalitas Sumber Daya Insani	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelatihan Operasional itaketing &amp; manager</li> <li>Seminar untuk semua karyawan baik offline atau online ( internal dan eksternal)</li> <li>Dokter sertifikasi manager yg di gelar oleh dinas dan PBMH lainnya</li> <li>Study banding untuk beberapa bagian di lingkungan UMY atau BMT jawa lain nya</li> <li>Diibkaga untuk semua karyawan (Berkesda,bulu tangkis,tenis)</li> <li>Kunjungan kerja ke cabang cabang beresama sekretaris pengantar</li> <li>Kunjungan atau mow ke lembaga lain yaitu sekolah atau universitas</li> <li>Family Gathering/Employee Gathering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agar knowlege karyawan semakin bertambah dan profesional</li> <li>Untuk bisa memberikan motivasi, dan menambah peluang menambah relasi kerja mengikuti seminar seminar</li> <li>Meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan produktivitas manager</li> <li>Menambah keilmuan,pengalaman dan relasi</li> <li>SDI bisa menambah semangat dan tenaga keteguhan serta ketahanan</li> <li>SDI lebih merasa di perhatikan oleh lembaga dan bisa meningkatkan nilai baik karyawan secara langsung</li> <li>Bisa memperkembangkan bina fajar secara anak dan bisa menyaring calon karyawan baru</li> <li>Membantu relationship antar keluarga besar seluruh karyawan Meningkatkan kualitas Team Work karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feb- Juni 2023</li> <li>Kondisional</li> <li>Kondisional sesuai jadwal dari PDMPT &amp; Dinas</li> <li>September- Oktober 2023</li> <li>Kondisional</li> <li>Kondisional</li> <li>Kondisional</li> <li>Agustus 2023</li> </ul>	
Meningkatkan Produktivitas Pengoran dan Karyawan di semua cabang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesejahteraan</li> <li>Kerjakan uang makan karyawan</li> <li>Pemenuhan grade kadin kelas SMA</li> <li>Penyediaan tunjangan kesehatan</li> <li>Peminjaman kembali bonus untuk As &amp; Fo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDI semakin sejahtera</li> <li>Menambah semangat SDI bekerja dan menyelesaikan jabatan yang di titikan</li> <li>Meminjam kembali uang. Uang makan agar sesuai dengan kondisi kenaikan upg.</li> <li>Meningkatkan produktivitas peminjaman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Januari 2023</li> <li>Maret 2023</li> <li>Juni 2023</li> <li>Maret 2023</li> </ul>	
Meningkatkan Pemberdayaan dan Pembinaan Anggota	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peliputan usaha anggota atau mempromosikan baik itu dari sosial media maupun banner</li> <li>Acara pengajian Milad</li> <li>Konjungsi/selaturahmi korumah anggota baik itu anggota fandang maupun anggota pembiayaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membantu mempromosikan anggota UMKM Anggota agar naik kelas</li> <li>Mengantumkan BMT di Masyarakat dan membangun hubungan kerekatan anggota dan masyarakat</li> <li>Membangun hubungan emosional, agar nilai loyalitas terhadap BMT Fajar semakin kuat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kondisional</li> <li>Desember 2023</li> <li>Kondisional</li> </ul>	

Metro, 01 Januari 2023

**HARDI JUMADI**  
Kadiv. Personalia

Selanjutnya program kerja SDI terkait pemenuhan kebutuhan Sumber Daya Insani (SDI) mulai dilakukan melalui proses rekrutmen diprogramkan pada awal tahun.

Rekrutmen merupakan kegiatan yang dilakukan untuk penerimaan karyawan atau SDI baru untuk ditempatkan pada posisi atau jabatan yang diperlukan di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera. Kegiatan ini merupakan tanggung jawab penuh Kepala Divisi HRD untuk melaksanakan tahapan rekrutmen tetapi tetap melibatkan pengurus pada proses akhir penerimaan karyawan/SDI nya. Hardi Jumadi menuturkan:

“Biasanya kami melakukan rekrutmen pada awal januari dengan menyebarkan informasi lowongan pekerjaan yang disampaikan secara langsung dengan lisan dan tertulis melalui pemberitahuan yang dilakukan di media sosial yang dimiliki KSPPS BMT Fajar Bina Insani, dan diinstruksikan juga kepada seluruh pengurus dan karyawan untuk mengupload lowongan pekerjaan tersebut melalui media sosial masing-masing...”<sup>218</sup>

Dari yang telah disampaikan Bapak Hardi Jumadi, bahwa kegiatan rekrutmen diawali dengan pembuatan flyer lowongan pekerjaan seperti yang tertera dibawah ini:

Gambar 4.6  
Flyer Lowongan Pekerjaan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera<sup>219</sup>



Lowongan kerja tersebut dibuka kisaran dua minggu sampai satu bulan. Akan tetapi apabila dalam kurun waktu tersebut jumlah pendaftar belum mencapai target yang diinginkan maka periode lowongan pekerjaan diperpanjang kisaran satu bulan. Hal ini menjadi satu kendala

<sup>218</sup>Wawancara dengan Bapak Hardi Selaku kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

<sup>219</sup>Dokumentasi *Human Resource Development* (HRD) KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

yang dihadapi oleh KSPPS Fajar Bina Sejahtera ketika melakukan rekrutmen sumber daya insani baru. Hal ini dibenarkan oleh Bapak Hardi Jumadi, Beliau mengatakan:

“Ketika kami melakukan rekrutmen dengan periode yang disepakati, kadangkala menjadi menjadi lama periode pembukaan lowongan pekerjaan karena pada masa itu pendaftarannya belum sesuai target yang diperlukan, akhirnya periode tersebut kami perpanjang...”<sup>220</sup>

Berkas pendaftaran bisa diantar langsung ke kantor KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera atau dikirimkan melalui email yang tertera dalam flyer. Selanjutnya berkas tersebut diseleksi oleh Kepala Divisi HRD sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan. Pendaftar kebanyakan adalah lulusan SMA/SMK sederajat, tetapi ada juga yang lulusan Magister dari salah satu universitas ternama. Proses berikutnya adalah diadakan tes seleksi dari keseluruhan pendaftar pada waktu yang ditentukan. Berikut adalah dokumentasi pelaksanaan tes karyawan baru:

Gambar 4.7  
Dokumentasi pelaksanaan tes/seleksi karyawan baru KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera<sup>221</sup>



Pada proses seleksi ini Bapak Hardi Menuturkan:

<sup>220</sup>Wawancara dengan Bapak Hardi Selaku kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

<sup>221</sup>Dokumentasi *Human Resource Development* (HRD) KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

“Pada saat seleksi karyawan baru dilakukan tes tertulis, praktek dan wawancara. Interview calon karyawan biasanya dilakukan oleh pengurus dan juga Dewan Pengawas Syariah. Seleksi tidak hanya memperhatikan semata-mata hasil tes saja tetapi juga memperhatikan attitude, pengalaman, Pendidikan dan spiritual peserta. Selanjutnya proses penentuan siapa saja yang akan diterima dari hasil seleksi tersebut dibahas bersama, kemudian dilakukan pengumuman siapa saja yang diterima...”<sup>222</sup>

Hal senada juga dituturkan bapak Ahmad Sodik:

“Pengurus terlibat dalam proses seleksi penerimaan karyawan baru, biasanya kami melakukan wawancara. Dalam penentuan siapa saja yang diterima pengurus mempunyai kewenangan khusus untuk menentukan siapa saja yang diterima...”<sup>223</sup>

Dari hal yang disampaikan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa rekrutmen yang dilakukan melibatkan bagian SDI dan juga pengurus dan dalam penentuan siapa yang akan diterima, Kepala Divisi HRD mengusulkan calon karyawan yang akan diterima berdasarkan hasil tes yang dilakukan baik tes tertulis maupun praktek tetapi pengurus memiliki kewenangan khusus untuk menentukannya berdasarkan wawancara yang dilakukan. Setelah disetujui dan menjadi kesepakatan bersama siapa saja calon karyawan yang diterima maka selanjutnya akan dilakukan kontrak kerja antara calon karyawan dengan pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera.

Kontrak kerja merupakan kesepakatan yang dibuat antara karyawan baru dengan pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera. Hal ini merupakan langkah pengurus untuk mengikat karyawan baru untuk

---

<sup>222</sup>Wawancara dengan Bapak Hardi Selaku kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

<sup>223</sup>Wawancara dengan Bapak Sodik selaku Pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

memenuhi persyaratan yang diberikan pengurus dan terdapat konsekuensi yang harus ditanggung oleh karyawan baru apabila melanggar kontrak kerja tersebut. Kontrak kerja tersebut ditanda tangani oleh calon karyawan yang disaksikan oleh keluarganya. Berikut dokumentasi pemberian dan penandatanganan kontrak kerja karyawan baru beserta keluarganya.

Gambar 4.8  
Penandatanganan kontrak kerja karyawan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera<sup>224</sup>



Penandatanganan kontrak kerja disaksikan keluarga ini merupakan inovasi yang dilakukan pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera dalam proses perekrutan karyawan baru. Hal ini disampaikan oleh bapak Ahmad Sodik:

“Saat ini ketika kami melakukan kontrak kerja dengan karyawan baru melibatkan keluarganya. Kalau masih lajang maka orang tuanya yang menjadi saksi, apabila sudah menikah maka isteri/suaminya yang menyaksikan. Sebenarnya ini kami maksudkan agar kita semua saling menjaga dan mengawasi...”<sup>225</sup>

Dari penuturan tersebut peneliti berpendapat bahwa penandatanganan kontrak kerja yang disaksikan keluarga merupakan inovasi baru yang

<sup>224</sup>Dokumentasi *Human Resource Development* (HRD) KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

<sup>225</sup>Wawancara dengan Bapak Sodik selaku Pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

dilakukan pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera dalam perekrutan karyawan baru. Hal ini dimaksudkan dalam rangka pengawasan bersama. Diharapkan keluarga juga mengingatkan apabila ditemukan kejangalan dalam gaya hidup sehari-hari karyawan baru tersebut, dan juga harus ikut bertanggung jawab apabila karyawan baru tersebut melakukan pelanggaran dan harus mengembalikan sejumlah dana apabila melakukan *froud*.

Langkah berikutnya yang dilakukan Kepala Divisi HRD setelah ditandatangani kontrak kerja maka karyawan baru tersebut ditempatkan pada kantor cabang yang membutuhkan sesuai dengan kualifikasi jabatan yang ditentukan. Selanjutnya pimpinan cabang bertanggung jawab secara langsung terhadap karyawan baru tersebut. Karyawan baru tersebut harus melewati masa magang selama 3 bulan dengan target yang ditentukan. Pada proses ini terkadang muncul kendala seperti yang disampaikan Kepala Divisi HRD berikut”

“Kadang-kadang pada masa pemagangan karyawan baru ada yang mengundurkan diri. Alasannya bisa bermacam-macam, dari yang tidak betah jauh dari orang tua, ada yang merasa bukan menjadi *passionnya*, ada juga yang membandingkan gajinya lebih kecil dari gaji perbankan. Di tahun 2022 saja ada 7 orang karyawan yang keluar, di tri wulan awal tahun 2023 sudah 4 orang karyawan, tetapi ini bukan hanya karyawan baru tapi ada karyawan lama yang melakukan *froud* dan diberhentikan...”<sup>226</sup>

Dari pemaparan diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Insani yang dilakukan KSPPS BMT Fajar

---

<sup>226</sup>Wawancara dengan Bapak Hardi Selaku kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

Bina Sejahtera dalam pemenuhan kebutuhan SDI nya direncanakan secara baik, terukur, tetapi kurang menarik bagi calon karyawan sehingga masih terjadi *turn over* karyawan. Perekrutan yang tersosialisasi luas melalui media sosial, seleksi yang kompetitif sehingga berhasil menyaring karyawan baru yang baik juga dengan Pendidikan yang tinggi terbukti dengan adanya karyawan pada bagian BaitulMaal dengan Pendidikan Magister meskipun saat ini baru satu orang. Hal Kontrak kerja yang jelas dan ditandatangani Bersama keluarga merupakan ide inovatif yang dilakukan agar terjadi saling menjaga baik dari KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera, Karyawan baru dan keluarganya. *Turn over* karyawan yang terjadi tentunya harus diatasi dengan langkah-langkah inovatif sehingga bekerja di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera menjadi hal yang menarik bagi karyawan seperti menambahkan pola insentif pada gaji karyawan yang dihitung berdasarkan perolehan hasil kinerja sehingga karyawan dapat bersemangat mencapai hasil kinerja terbaik dengan gaji yang bersaing dengan entitas lainnya.

## **2. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani**

Pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera untuk meningkatkan keahlian (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) serta Sikap (*attitude*). Penambahan ilmu ini sudah menjadi program kerja bagian SDI dengan melakukan berbagai pelatihan baik berbasis jabatan maupun untuk seluruh karyawan. Adapun pengembangan SDI adalah kegiatan yang dilakukan oleh

KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera untuk menambah kapasitas karyawan menjadi lebih professional untuk melanjutkan estafet keberlangsungan KSPPS BMT Fajar Bina Insani. Adapun program kerja untuk pelatihan karyawan, Bapak Hardi Jumadi menyampaikan:

“Kami membuat program kerja untuk meningkatkan kapasitas karyawan, kami melakukan pelatihan baik itu bagian operasional, Marketing, karyawan Baitul Maal dan para pimpinan cabang. Untuk penambahan ilmu terkait kesyari’ahan baik terkait fiqh ibadah maupun fiqh mu’amalah maka ada pelatihan yang diisi oleh Dewan Pengawas Syariah. Biasanya pelatihan dilakukan bertahap dan dilaksanakan secara langsung ataupun melalui zoom meeting...”<sup>227</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Ahmad Sodik:

“Pelatihan sangat penting dilakukan karena untuk mengupdate ilmu dan kemampuan karyawan agar dapat mengikuti perkembangan jaman. Apalagi saat ini adalah era digital maka sangat diperlukan pelatihan akan hal tersebut. Dan yang penting adalah terkait kepatuhan syari’ah, meskipun dengan manajemen yang baik apabila tidak Syariah maka Allah tentu akan murka dan itu bisa menjadi kehancuran bagi KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera...”<sup>228</sup>

Pelatihan untuk peningkatan pengetahuan dan kemampuan merupakan hak semua karyawan. Karyawan akan terus belajar dan berkompetitif dalam menjalankan semua tugas dan target yang menjadi tujuan Bersama dapat tercapai. Ibu Murdiana Wati mewakili Pimpinan Cabang Metro membenarkan bahwa:

“Kami mendapatkan pelatihan terkait job description kami, pelatihan tentang fiqh muamalah, fiqh ibadah, juga terkait dengan sistem teknologi yang diterapkan di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera,

---

<sup>227</sup>Wawancara dengan Bapak Hardi Selaku kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

<sup>228</sup>Wawancara dengan Bapak Sodik selaku Pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

sehingganya apapun yang terjadi diluaran sana terkait isu BMT kami selalu yakin dan siap menjalankan amanah di pekerjaan kami...”<sup>229</sup>

Pelatihan yang dilakukan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan *Outbond*

Pelatihan *outbond* ini diikuti oleh seluruh karyawan beserta pengurus yang ada di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera. Dengan waktu dan tempat pelaksanaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

2. Pelatihan untuk setiap Karyawan sesuai Jabatannya

Pelatihan ini dilaksanakan berdasarkan jabatan-jabatan yang ada di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera. Pelatihan untuk setiap karyawan ini dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh bagian manajemen sumber daya insani itu sendiri. Khusus untuk bidang marketing dan staff operasional, diadakan setiap bulan dengan tujuan menumbuhkan jiwa marketing yang handal untuk mendukung kinerja BMT (bagi marketing), sedangkan untuk staff operasional tujuannya yaitu untuk meningkatkan pelayanan anggota, pengendalian dan komunikasi dengan lini lain. Pelatihan khusus marketing dan staff operasional setiap bulannya terlaksana dengan baik.

---

<sup>229</sup>Wawancara dengan Ibu Murdiana Wati mewakili Pimpinan Cabang Metro KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

### 3. Pelatihan Kepribadian dan Spiritual

Pelatihan kepribadian dan spiritual ini dilaksanakan oleh seluruh karyawan dan pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera.

### 4. Pemahaman Tentang Laporan Keuangan Syariah dan Ekonomi

Pelatihan yang satu ini, diikuti oleh semua karyawan yang ada di kantor pusat maupun kantor cabang, mengingat pemahaman tersebut sangat penting bagi BMT untuk menjalankan fungsinya sebagai lembaga keuangan mikro.

### 5. Study Banding

Study banding adalah proses menggali ilmu khusus tentang kelebihan BMT lain. Hasil study banding adalah informasi-informasi penting yang bisa digali di lingkungan yang dikunjungi dan harus membawa hasil konkret yang menggembarakan sekaligus menghasilkan progress report yang bisa dijadikan data pembandingan di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera. Dan yang paling penting, hasil study banding diselaraskan dengan kondisi riil di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera saat ini dan kemudian diimbui dengan perencanaan-perencanaan matang tentang apa dan bagaimana program ke depan akan dijalankan. Jadi, kegiatan ini menjadi proses penggalian yang utuh, komprehensif, holistik dan tidak disisipi dengan niatan mengambil keuntungan tidak populis (hanya jalan-jalan) Studi banding tidak hanya diartikan melakukan

kunjungan ke luar daerah/BMT lain. Bagi KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera, pengertian utamanya adalah proses pembelajaran dari satu tempat yang dianggap lebih mapan dan maju. KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera menyepakati bahwa tujuan study banding itu adalah:

- a. Untuk menambah wawasan tentang BMT lain
  - b. Untuk menimba pengalaman baru di BMT lain
  - c. Untuk membandingkan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera dengan BMT lain
  - d. Untuk menambah cakrawala berfikir para karyawan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera
6. Pelatihan *Public Speaking* (Latihan Khutbah)
- Hanya di khususkan bagi karyawan laki-laki saja.
7. Pengajian (*Bintal*)
- a. Diadakan Silaturahmi Keluarga (Pengajian) Satu Bulan Sekali
- Pelaksanaan waktu sesuai dengan jadwal yang ada, sedangkan untuk tempat pengajian yaitu bergilir antara rumah satu karyawan dengan rumah karyawan yang ada.
- b. Olahraga Seminggu Sekali
- Olahraga yang dilaksanakan yaitu di luar jam kerja, terutama hari libur. Jenis olahraga yang difasilitasi oleh KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera itu sendiri adalah: untuk

perempuan senam, untuk laki-laki futsal, tenis meja dan bulu tangkis.

c. Mabit 6 Bulan Sekali

Mabit adalah bentuk kegiatan pelatihan spiritual yang mana di dalamnya berisikan hal-hal yang berhubungan dengan muhasabah diri masing-masing (bersifat spiritual).

d. Setiap Karyawan Harus Meningkatkan Kualitas Spiritual (Sholat Berjamaah, Sholat Dhuha, Sholat Tahajud)

Pelaksanaan shalat berjama'ah dan shalat dhuha dipatenkan menjadi budaya kerja yang ada di KSPP BMT Fajar Bina Sejahtera itu sendiri. Sehingga menjadi perilaku yang harus terus-menerus dilaksanakan. Sedangkan untuk shalat tahajud, bagian manajemen sumber daya manusia memberikan layanan "*tahajud call*" bagi semua karyawan maupun pengurus.

e. Metode dan Kajian Materi Pada Majelis Rabuan, Kultum Jum'at (dengan bedah buku yang berhubungan dengan BMT, Ekonomi Islam atau pengetahuan umum lainnya).

Berikut beberapa kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera untuk meningkatkan kapasitas karyawannya.

Gambar 4.9  
Pelatihan Karyawan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera<sup>230</sup>



Dari berbagai kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh KSPPS BMT Fajar diatas peneliti mengamati bahwa pelatihan tersebut dilakukan rutin sehingga peneliti menyimpulkan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera benar-benar konsen dalam meningkatkan kapasitas karyawannya. Peneliti melihat bahwa Dewan Pengawas Syariah juga sangat berperan dalam pelatihan terkait kepatuhan Syariah yang wajib dilakukan oleh semua elemen di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera.

Selain kegiatan diatas pada saat wawancara Bapak Ahmad sodik juga menjelaskan bahwa dalam rangka peningkatan kapasitas karyawannya maka diadakan juga seminar secara internal juga mengikutkan karyawan diberbagai seminar eksternal. Lebih lanjut

<sup>230</sup>Dokumentasi *Human Resource Development* (HRD) KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

disampaikan bahwa KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera mengirimkan karyawannya untuk study banding ke BMT-BMT yang ada di Jawa.

Untuk meningkatkan kesehatan fisik bagi karyawannya, bagian SDI KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera juga melaksanakan kegiatan olahraga Bersama seperti berkuda, bulu tangkis dan futsal yang dilakukan seminggu sekali atau kondisional.

Pada saat pelatihan kadang kala terkendala dengan kondisi yang ada. Jika pelatihan dilakukan secara online, kemampuan daya serap karyawan terganggu karena sinyal yang kurang baik. Kendala lain dari sisi pemateri yang menyampaikan materi yang susah dimengerti oleh karyawan. Menyikapi hal tersebut maka bagian SDI akan *mereview* ulang dan jika diperlukan maka akan dilakukan pelatihan kembali sehingga karyawan dapat memahami apa yang disampaikan.

Program pengembangan karyawan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera mengikutkan karyawan yang secara penilaian kinerja memiliki nilai bagus untuk mengikuti diklat dan sertifikasi sesuai dengan jabatannya masing-masing yang dilakukan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Nasional. Uji kompetensi seperti yang dituturkan Bapak Ahmad Sodik bahwa:

“Pengurus mengikutkan beberapa karyawan untuk mengikuti uji kompetensi sesuai dengan kualifikasi jabatan baik dari teller/kasir sampai dengan manajer/pimpinan cabang. Bahkan pengurus juga ikut dalam diklat dan sertifikasi...”<sup>231</sup>

---

<sup>231</sup>Wawancara dengan Bapak Sodik selaku Pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

Berikut adalah Diklat dan Sertifikasi kualifikasi teller/kasir dan manajer/pimpinan cabang yang diikuti oleh karyawan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera yang dilaksanakan oleh salah satu Lembaga Sertifikasi Profesi dibawah naungan Perhimpunan BMT Indonesia (PBMTI) yang dilaksanakan baik di Lampung maupun di Semarang.

Gambar 4.10  
Diklat dan Sertifikasi Teller dan Manajer yang diikuti karyawan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera<sup>232</sup>



Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera terus melakukan pengembangan terhadap karyawannya. Hal ini dimaksudkan agar kaderisasi dapat berjalan dengan baik. Karyawan yang telah memasuki masa pensiun tentunya harus dipersiapkan dengan matang para penggantinya.

<sup>232</sup>Dokumentasi *Human Resource Development* (HRD) KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

Dari pemaparan diatas peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Insani yang dilakukan oleh KSPPS BMT Fajar Bina Insani dilakukan secara berkesinambungan, hanya perlu peningkatan pada kapasitas pemberi materi dengan mendatangkan pemateri/*trainer* dari entitas lain yang memiliki kapasitas dan kemampuan lebih misalnya dari PBMTI (Perhimpunan Baitul Maal Wat Tamwil Indonesia) atau dari perbankan. Peningkatan teknologi untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan agar lebih baik dengan fasilitas internet dengan kecepatan terbaik dan juga alat-alat yang mendukung lainnya. Pelatihan yang dilakukan tidak hanya berfokus pada penambahan ilmu terkait BMT tetapi KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera juga berkonsentrasi pada pelatihan terkait dengan fiqh muamalah, kepatuhan Syariah dan juga pelatihan terkait fisik. Pengembangan Sumber Daya Insani juga dilakukan dengan baik dan cermat sehingga terlahir karyawan-karyawan yang kompeten yang siap untuk terus melanjutkan dan mengembangkan usaha KSPPS BMT Fajar Bina sejahtera menjadi lebih berkembang dan maju, mampu bersaing dengan *kompetitor* dengan baik. Kendala-kendala yang terjadi pada saat pelatihan dan pengembangan menjadi tantangan tersendiri bagi KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera dan memacu team manajemen untuk berinovasi dan memunculkan ide-ide kreatif agar dapat menyajikan pelatihan yang menarik dengan hasil yang memuaskan.

### **3. Penilaian Kinerja Sumber Daya Insani**

Penilaian Kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera untuk mengevaluasi kinerja karyawannya apakah dapat mencapai target yang ditetapkan. Penilaian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk memberikan bonus bagi karyawan yang mencapai target, memberikan punishment bagi yang tidak tercapai. Penilaian juga bisa menjadi acuan bagi bagian SDI untuk melakukan pengembangan SDI. Pengembangan karir karyawan juga dapat didasarkan pada hasil penilaian kinerja ini.

Lebih lanjut Bapak Hardi Jumadi menyampaikan bahwa:

“Penilaian kinerja karyawan kami lakukan setiap setahun sekali, kami menetapkan standar penilaian terlebih dahulu yang dijadikan menjadi dasar penilaian. Evaluasi kami lakukan secara menyeluruh terhadap kinerja karyawan baik dari target pembiayaan, simpanan, Baitul Maal maupun dari sisi ruhiyah...”<sup>233</sup>

Standar penilaian ditetapkan baik dari sisi kedisiplinan melalui absensi, Target pembiayaan, simpanan dan Baitul Maal yang akan dicapai sudah disepakati bersama sehingga karyawan dapat melakukan *self assessment* terhadap kinerjanya masing-masing. Kepala Divisi HRD melakukan rekap penilaian kinerja tersebut dalam format kertas kerja yang kemudian dilaporkan kepada pengurus. Bapak Ahmad sodik memberikan keterangan bahwa:

“Pengurus menerima hasil penilai kinerja dari bagian SDI, kami pelajari dengan seksama karena ini berkaitan dengan pemberian kompensasi berupa gaji dan bonus bagi karyawan. Perlukah kami menetapkan punishment agar karyawan bertanggungjawab atas amanah

---

<sup>233</sup>Wawancara dengan Bapak Hardi Selaku kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

yang diemban. Pengembangan SDI dan pengembangan karir biasa kami lakukan berdasarkan data tersebut...<sup>234</sup>

Menurut peneliti, dari yang disampaikan diatas penilaian kinerja ini menjadi sesuatu yang vital dan perlu dilakukan berkesinambungan agar progress dari karyawan benar-benar terlihat dan terevaluasi secara berkala. Pemberian kompensasi berupa gaji dan bonus tentunya harus didasarkan pada penilaian kinerja yang benar-benar adil.

Penilaian kinerja akan terkait dengan kompensasi dan berujung pada pemberian reward ataupun punishment. Kompensasi adalah nilai gaji yang diberikan kepada karyawan. *Reward* adalah penghargaan yang diberikan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera pada karyawan yang berprestasi. Hal ini bisa berupa pemberian uang tunai atau kenaikan jabatan. *Punishment* adalah sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran ataupun tidak tercapainya target yang ditentukan.

Seperti penjelasan Bapak Hardi Jumadi yang disampaikan pada wawancara bahwa:

“Kami memberikan gaji karyawan setiap bulan berdasarkan rancangan gaji yang telah ditetapkan pengurus. Besarannya berbeda tergantung pada lama kerja, pendidikan dan jabatannya. Bonus untuk karyawan berprestasi diberikan setahun sekali pada saat Rapat Anggota Tahunan....<sup>235</sup>

---

<sup>234</sup>Wawancara dengan Bapak Sodik selaku Pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

<sup>235</sup>Wawancara dengan Bapak Hardi Selaku kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

Pemberian bonus pada karyawan berprestasi yang dilakukan pada saat Rapat Anggota Tahunan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera menjadi kebanggaan tersendiri bagi karyawan yang berprestasi dan menjadi motivasi untuk karyawan yang lain. Berikut adalah pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

Gambar 4.11  
Karyawan Berprestasi KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera tahun buku 2022<sup>236</sup>



Pemberian Reward berupa bonus menjadi motivasi karyawan untuk terus berprestasi, dan secara jelas akan berdampak pada keberlangsungan usaha BMT. *Reward* tentu juga akan berdampak dengan *punishment* bagi karyawan yang tidak berprestasi. Tetapi *Punishment* yang diberlakukan pada KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera belum memberikan efek jera bagi karyawan sehingga tidak mencapai target dan tidak berprestasi menjadi hal biasa. Seperti yang disampaikan bapak Hardi Jumadi:

“Kami memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak mencapai target dengan memberikan teguran lisan. Untuk yang Froud kami berikan teguran lisan, tertulis dan terakhir pemecatan meskipun itu biasa

<sup>236</sup>Dokumentasi *Human Resource Development* (HRD) KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera

terjadi dalam kurun waktu yang agak lama karena harus menyelesaikan masalahnya. Tetapi sanksi kami tidak begitu berpengaruh pada kinerja karyawan...<sup>237</sup>

Lebih lanjut penilaian kinerja yang dilakukan oleh KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera berkaitan erat dengan pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir merupakan sebuah rancangan jenjang karir yang dibuat oleh pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera yang dapat diraih oleh karyawan dengan ketentuan yang telah disepakati. Membangun jenjang karir merupakan hak seluruh karyawan, akan tetapi karyawan berprestasi memiliki kesempatan besar untuk membangun karirnya di BMT, sehingga setiap karyawan dapat merancang masa depan karirnya di tahun ke berapa untuk menduduki posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Bagi BMT ini juga menjadi sarana untuk kaderisasi *personal* baru untuk jabatan-jabatan strategis di BMT. Seperti ditegaskan Bapak Ahmad Sodik:

“Kesempatan berkarir di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera diberikan seluasnya kepada seluruh karyawan, tetapi tentunya yang berprestasi memiliki kesempatan diawal dan memiliki kesempatan yang besar untuk meniti jenjang karirnya...<sup>238</sup>

Pengembangan karir yang dirancang oleh pengurus tidak hanya dinilai dari prestasi kerja, tetapi attitude dan juga dari sisi Pendidikan. Karyawan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera masih banyak di dominasi dari Pendidikan SMA/SMK sederajat, ada sekitar 38 orang karyawan. Untuk menunjang karyawan dalam membangun karir dengan

---

<sup>237</sup>Wawancara dengan Bapak Hardi Selaku kadiv HRD KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro

<sup>238</sup>Wawancara dengan Bapak Sodik selaku Pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, pada tanggal 20 Maret 2023

Pendidikan yang ditentukan, maka pengurus memberikan fasilitas pembiayaan Al-Qard untuk karyawan yang akan melanjutkan kuliah dan diarahkan untuk mengambil jurusan Ekonomi Syariah untuk menunjang karirnya di BMT.

Dari pemaparan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja sumber daya insani yang dilakukan oleh KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera sudah dilakukan dengan baik tetapi belum proporsional dan adil, perlu adanya rancangan *reward* dan *punishment* yang dapat memberikan motivasi dan semangat untuk berprestasi semisal dengan melakukan pemotongan terhadap gaji dengan prosentase tertentu apabila terjadi NPF (*Non Performing Financing*) tetapi harus diimbangi dengan pemberian insentif yang melekat pada gaji karyawan yang mencapai target. Berprestasi merupakan langkah besar untuk mendapatkan bonus yang menarik serta dapat menjadi langkah yang baik untuk membangun karir di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera. Pengembangan karir yang dipengaruhi dari Pendidikan, hal yang dilakukan sudah baik tetapi akan lebih menarik bagi karyawan apabila ada alokasi khusus Pendidikan dari anggaran KSPPS BMT Fajar Metro Lampung untuk karyawan berprestasi sehingga lebih antusias melanjutkan Pendidikan tanpa mengganggu gaji karyawan.

#### **4. Pengawasan Sumber Daya Insani**

Pengawasan Sumber Daya Insani merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memastikan bahwa sumber daya insani yang dimiliki

KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera melaksanakan ketentuan yang disepakati. Kegiatan ini dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini dilakukan oleh Pimpinan Cabang, Kepala Divisi *Human Resource Development* (HRD), Pengurus, dan pengawas baik pengawas manajemen maupun Syariah. Pengawasan juga dilakukan dengan melibatkan keluarga karyawan.

Pimpinan cabang berperan dalam pengawasan terhadap karyawan di kantornya masing-masing. Pengawasan ini bersifat langsung tentang bagaimana disiplin karyawan baik dari jam kerja, *performance*, pencapaian targetnya dan rapat yang dilakukan. Selanjutnya Kepala Divisi HRD melakukan pengawasan Bersama dengan pengurus melalui rapat-rapat rutin untuk evaluasi kinerja karyawan. Rapat dilakukan baik secara *offline* ataupun *online* melalui *zoom meeting*. Langkah pengawasan yang dilakukan yang lain adalah kunjungan rutin ke cabang-cabang dengan jadwal yang sudah ditentukan.

Pengawasan berikutnya dilakukan oleh Dewan pengawas, KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera melakukan pengawasan kegiatan yang berlangsung dikelompokkan ke dalam 2 bentuk pengawasan, diantaranya:

- 1) Dewan Pengawas Manajemen

Dewan ini diadakan sebagai bagian dari prinsip kehati-hatian (*prudential*) bagi KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera dalam melaksanakan operasionalnya. Anggota DPM dipilih dari dan

oleh Rapat Anggota. Dewan pengawas bertanggung jawab kepada Rapat Anggota. Secara umum tugas dan tanggung jawab Dewan Pemeriksa adalah:

- a) Melakukan pengawasan pelaksanaan kegiatan operasional sehingga sesuai dengan tujuan lembaga
- b) Melakukan pemeriksaan (*audit*) terhadap pengelola KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera
- c) Melakukan pengawasan kegiatan operasional
- d) Membuat laporan hasil pengawasan dan mempertanggungjawabkannya dalam RAT.

## 2) Dewan Pengawas Syariah

Anggota DPS harus terdiri dari para ahli di bidang syaria'ah muamalah yang didukung oleh pemahaman terhadap pengetahuan umum dibidang operasional lembaga keuangan syariah yang diusulkan dan ditetapkan dalam RAT. Secara umum tugas dan tanggung jawab DPS adalah sebagai berikut:

- a) Mengawasi kegiatan usaha KSPP BMT Fajar Bina Sejahtera agar tidak menyimpang dari ketentuan prinsip-prinsip syariah
- b) Memberikan nasehat dan saran kepada pengurus, pengelola dan pengawas keuangan yang berkaitan dengan aspek syariah
- c) Menelaah aspek syariah terhadap produk dan pengembangan produk dan jasa keuangan yang ditawarkan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera.

Setelah melakukan serangkaian kegiatan pengawasan syariah, maka DPS KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera menyampaikan hasil pengawasan sebagai berikut:

(1) Tindakan Pencegahan

Berbagai program pembinaan SDM baik mental keagamaan maupun teknis manjerial yang dilaksanakan oleh KSPP BMT Fajar Bina Sejahtera telah memadai untuk mengantisipasi tindakan pelanggaran aspek syariah. Program tersebut meliputi:

- (a) Kajian tematik dan tadarus Al-qur'an setiap jum'at pagi
- (b) Kajian bulanan secara umum
- (c) Majelis reboan bagi manajer
- (d) Malam bina iman dan taqwa setiap empat bulanan
- (e) Tahajud call
- (f) Kewajiban shalat dhuha
- (g) Kewajiban shalat jama'ah di masjid

(2) Tindakan Pemeriksaan

Dengan memeriksa berbagai dokumen transaksi keuangan, baik yang berhubungan dengan mitra maupun anggota.

## **5. Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Insani**

Digitalisasi Sumber Daya Insani merupakan hal yang diperlukan di era digital saat ini, dimana semua perusahaan harus mampu bersaing

di era industry yang semua terkoneksi dengan adanya teknologi digital. KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera juga melakukan upaya untuk menghadapi era tersebut, salah satunya adalah digitalisasi sumber daya Insani.

KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera memanfaatkan teknologi seperti absen fingerprint yang terhubung pada system yang ada sehingga absen dapat terekap otomatis. Selain itu penggunaan fasilitas online dalam melakukan rapat-rapat yang dilakukan. Sosial media juga difungsikan secara maksimal untuk proses kegiatan manajemen sumber daya manusia. Digitalisasi ini sangat penting dilakukan untuk lebih efektif dan produktifnya karyawan.

Dari pemaparan diatas KSPPS BMT Fajar sudah mulai melakukan digitalisasi Sumber daya insaninya melalui system yang digunakan, hanya perlu adanya peningkatan system khusus HRD agar database karyawan terkelola dengan baik. Digitalisasi harus diiringan dengan pemahaman kepada seluruh sumber daya insani KSPPS BMT Fajar agar tidak menjadikan semangat karyawan menjadi lemah, akan tetapi adanya digitalisasi memudahkan karyawan dalam bekerja lebih produktif dan memudahkan mencapai target yang ditentukan.

#### **6. Kepatuhan Syariah dalam Manajemen Sumber Daya Insani**

Kepatuhan Syariah dalam Manajemen Sumber daya insani dimaksudkan bahwa dalam proses manajemen selalu taat pada aturan Syariah islam. Kepatuhan syarih ini dilakukan pada sisi spiritual

karyawan secara pribadi juga dalam pelaksanaan atau aplikasi dalam pekerjaan.

KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera sangat menekankan hal tersebut. Seperti yang disampaikan Bapak Ahmad Sodik:

“Kepatuhan Syariah menjadi hal terpenting yang harus dimiliki oleh karyawan. Sustainability BMT tentu akan terjaga jika dalam diri pribadi karyawan dan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan selalu patuh pada Syariah, karena itu adalah keberkahannya. Apabila itu tidak dilakukan tentunya sustainability tidak bisa terjaga karena adanya murka Allah.”

Dari pemaparan diatas peneliti menyimpulkan bahwa dalam proses manajemen sumber daya Insani yang dilakukan pada KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera sangat menekankan dan mengharuskan adanya kepatuhan Syariah baik dari diri pribadi karyawan maupun dalam pelaksanaan aktivitas kinerjanya. Manajemen Sumber Daya insani yang baik akan membentuk sumber daya insani yang baik pula. *Good Sistem* dan *Good Person* adalah dua hal yang sangat penting dalam *sustainability* BMT.

### **C. Analisis Manajemen Sumber Daya Insani dalam menjaga *Sustainability***

Berdasarkan temuan penelitian di atas peneliti menganalisis terkait penerapan Manajemen Sumber daya Insani dalam menjaga Sustainability BMT Fajar Bina Sejahtera ditemukan bahwa rekrutmen merupakan tahap awal dimana seorang calon karyawan mengetahui informasi tentang adanya lowongan kerja dalam perusahaan. Berdasarkan dari hasil wawancara

dengan bagian Personalia, dijelaskan bahwa proses dalam rekrutmen dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Insani melalui rekrutmen, seleksi, penempatan dan penandatanganan kontrak kerja.

Rekrutmen karyawan yang dilaksanakan di KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera direncanakan dalam program kerja tahunan bagian *Human Research Development (HRD)*. Prosesnya diawali dengan pengumuman lowongan pekerjaan melalui flayer yang sebarakan baik secara langsung maupun melalui media internet/media sosial dengan harapan mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya untuk mengisi posisi jabatan yang dibutuhkan/kosong.

Dalam proses rekrutmen karyawan di BMT Fajar Bina Sejahtera ini bertujuan mencari dan mendapatkan Sumber Daya Insani (SDI) yang kompeten di bidangnya, dilakukan dengan cara menganalisa lamaran-lamaran dan juga komposisi lamaran yang telah ada yang sesuai syarat-syarat yang telah ditentukan pada *job specification* dan *man specification* dalam informasi lowongan pekerjaan yang telah diterbitkan. Dalam proses ini *Kadiv HRD* akan menginventarisir berkas data pelamar yang memenuhi persyaratan untuk direkomendasikan untuk mengikuti seleksi akan ikut ketahap berikutnya yaitu tahap seleksi calon karyawan.

Melihat dari proses rekrutmen yang diterapkan di BMT Fajar Bina Sejahtera, penerapan proses rekrutmen yang dilakukan itu sudah

sesuai dengan teori dalam konsep syari'ah. Sebab jika dilihat dari cara dalam proses rekrutmen karyawan yang dilakukan, sudah tidak ada lagi unsur nepotisme, tindak kezaliman, penipuan, intimidasi atau kecenderungan terhadap golongan tertentu. Serta melihat dari tujuan rekrutmen untuk mencari dan mendapatkan Sumber Daya Insani (SDI) yang kompeten di bidangnya dan hal ini sejalan dengan teori Meldona dalam proses rekrutmen.

Hal tersebut sesuai dengan teori Fahmi bahwa rekrutmen karyawan merupakan salah satu pilar dalam Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) diperusahaan maupun di sebuah lembaga, yang bertujuan mencari dan mendapatkan Sumber Daya Insani (SDI) yang kompeten di bidangnya. Disamping memiliki kompetensi yang sesuai pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya atau kultur yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, yang didalam dunia MSDI dikenal dengan istilah "*job fit and culture fit*". Selaras dengan teori siagian bahwa rekrutmen diharapkan didapatkan tenaga profesional. Rekrutmen dilakukan untuk mencari personil yang mengisi sebuah jabatan yang kosong.

Dalam rekrutmen Islam ada yang disebut dengan kriteria syariah. Kriteria khusus yang disepakati manajemen berdasarkan nilai-nilai dan budaya yang diterapkan oleh BMT Fajar Bina Sejahtera Metro. Seperti: Muslim/muslimah, berbusana muslimah, serta

diutamakan seseorang yang mempunyai integritas tinggi untuk mendakwahkan praktik syariah.

Sebagai lembaga keuangan yang berbasis Islam, selain memberikan persyaratan umum pada surat lamaran pekerjaan, BMT Fajar Bina Sejahtera Metro memberi persyaratan khusus kepada calon karyawan yang akan melamar. Harus beragama Islam adalah syarat wajib bagi karyawannya, terutama untuk karyawan perempuan diwajibkan untuk menggunakan busana yang menutup aurat. Sebagai karyawan yang bekerja pada lembaga berbasis syariah haruslah memperlihatkan nuansa Islami sehingga dengan melihat selintas orang dapat menebak kalau dia bekerja di lembaga syariah. Diharapkan karyawan yang bekerja di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro senantiasa tampil sopan, bersih, rapi, dan anggun. Karena hal tersebut dapat mencerminkan kepribadian seseorang, hal ini juga tertera dalam firmn-Nya:

يٰۤاٰدَمُ قَدْ اَنْزَلْنَا عَلَيْكَ لِبَاسًا يُّورِي سَ وَءَتٰكُمْ وَّرِيۡشًا وَّلِبَاسٌ اَلتَّقْوٰى  
 ذٰلِكَ خَيْرٌۭ ذٰلِكَ مِّنْ ءَاٰتِ اللّٰهِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُوْنَ

*“Artinya: “Hai anak Adam, sesungguhnya Kami telah menurunkan kepadamu pakaian untuk menutup auratmu dan pakaian indah untuk perhiasan. Dan pakaian takwa itulah yang paling baik. Yang demikian itu adalah sebahagian dari tanda-tanda kekuasaan Allah, mudah-nudahan mereka selalu ingat.” (Q. S Al-A’araaf: 26).<sup>239</sup>*

Kemudian tahap seleksi, pada proses seleksi calon karyawan, ada beberapa tahap yang akan dilewati oleh calon karyawan untuk dapat diterima sebagai karyawan di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro. Untuk tahapan-tahapan pada proses seleksi, secara umum yaitu dengan cara Kepala Divisi *Human Resource Develpoment* melakukan

<sup>239</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Bandung: CV. Diponegoro, 2016), h. 153.

pemanggilan tes calon karyawan yang dilakukan baik tertulis, praktek komputer dan wawancara. Hasil dari tes tersebut akan direkap oleh Kadiv HRD untuk dipilih yang memiliki hasil terbaik untuk kualifikasi jabatan yang diperlukan, direkap secara adil untuk selanjutnya direkomendasikan kepada pengurus untuk dirapatkan siapa calon karyawan yang akan diterima.

Pada proses seleksi di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, dalam penerapannya juga sudah sesuai dengan teori berdasarkan konsep syari'ah. Karena melihat dari proses yang diterapkan dalam kegiatan seleksi, itu sudah dilakukan dengan cara memilih calon karyawan untuk dijadikan pegawai memang benar-benar yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang tinggi bukan karena unsur nepotisme yang menyebabkan dipilihnya seorang karyawan untuk diangkat menjadi pegawai. Hal ini sejalan dengan teori seleksi yang disampaikan oleh Ahmad Ibrahim Abu Sinn.

Selanjutnya penempatan, Hal ini diputuskan secara bersama antara pengurus KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera dengan Kepala Divisi *Human Resource Develpoment* (HRD) untuk menempatkan para calon karyawan pada posisi-posisi yang dibutuhkan. Penempatan ini tentunya dengan memperhatikan kemampuan calon karyawan sedapat mungkin diusahakan pada posisi yang dikehendaki calon karyawan agar tercipta kenyamanan. Pada proses ini dilengkapi dengan penandatanganan kontrak kerja calon karyawan disertai dengan

keluarganya. Penempatan yang dilakukan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera ini ditujukan selain kenyamanan calon karyawan juga sebagai pengawasan bagi BMT. Perlakuan ini sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Kartawan dkk dalam buku manajemen sumber daya insani.

## 2. Pelatihan dan Pengembangan

Pada proses pelatihan (*training*) dalam meningkatkan kompetensi karyawan di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, ada beberapa cara dan pembagian, yaitu:

- a. Pelatihan (*training*) rutin atau terjadwal bulanan oleh Kantor Cabang. Dalam proses pelatihan (*training*) pada bagian ini biasanya dilakukan setiap satu bulan sekali oleh Kantor Cabang dengan waktu kegiatan pelatihan (*training*) tanpa ditentukan, artinya untuk tanggal kegiatan pelatihan (*training*) itu menyesuaikan. Karyawan yang di ikutsertakan dalam pelatihan ini biasanya karyawan yang terhitung masih baru (masa kerja kurang dari dua tahun). Adapun materi yang disampaikan dalam pelatihan ini masih berkisar pada produk dan akad dalam ekonomi syari'ah. Dan untuk karyawan yang mengikuti biasanya pada bagian *Marketing*, dan *Customer Service*.
- b. Pelatihan (*training*) tahunan oleh Kantor Pusat. Pada proses pelatihan (*training*) oleh Kantor Pusat ini diadakan satu tahun sekali dan biasanya pelatihan semacam ini diadakan di awal tahun

atau di akhir tahun. Untuk karyawan yang diikutsertakan dalam training semacam ini biasanya mulai dari *Branch Manager*, *Sub Branch Manager*, *Operational Manager*, dan *Unit Head-Unit Head* lainnya. Materi yang disampaikan dalam training bagian ini lebih kepada materi tentang bagaimana cara menjadi seseorang yang professional dalam bekerja (*professional grooming*) dan materi tentang *oriented business*.

Dalam hal pengembangan (*development*) karyawan di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, proses pengembangan karyawan dilakukan dengan cara melakukan mutasi kerja seperti pemindahan Kepala Cabang (*Branch Manager*) ke area wilayah dan naik jabatan kerja dari masing-masing bagian kerja (*jobs part*). Seperti naiknya jabatan dari *Back Office* menjadi *Operation Supervisor*.

Pada proses pengembangan karyawan ini, karyawan yang mengalami kenaikan jabatan ataupun mutasi kerja itu merupakan karyawan yang memiliki kapasitas kemampuan yang ditunjukkannya dari hasil kinerjanya.

Hal ini sesuai dengan teori Nadler dan Nadler di kutip oleh Imran dan Tanveer mengidentifikasi bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan komponen dari model HRD. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan dapat membantu dalam membangun dan memperkuat kinerja berhubungan dengan atribut yang dimiliki oleh SDI dalam organisasi.

Didukung oleh penelitian Kurniawati adanya spesialis di bidang pelatihan dan pengembangan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman baru mengenai keahlian yang dibutuhkan untuk meningkatkan dan menjaga konsistensi kinerja sekarang maupun dimasa depan. Pelatihan dan pengembangan dianggap lebih logis dan terorganisir dalam memperbaiki *skills*, *knowledge*, dan *atribute* yang dibutuhkan karyawan untuk memenuhi tugas pekerjaannya.

Training dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan baik secara individu ataupun kelompok dengan tujuan kemajuan perusahaan. Namun ada juga kegiatan lain yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi dalam pengembangan karyawan yang ini merupakan budaya dari BMT Fajar Bina Sejahtera Metro. Dan ini disebut dengan motivasi kerja dalam rangkaian pelatihan (*training*) untuk mengembangkan potensi karyawan dalam hal Akidah Islamiah (*Tauhid*).

BMT Fajar Bina Sejahtera Metro pada proses pelatihan (*training*) juga diberikan materi terkait dengan fiqh muamalah agar karyawan benar-benar paham bagaimana melakukan muamalah yang benar dalam melakukan pekerjaannya. Ini menunjukkan adanya keseimbangan materi yang disampaikan yaitu materi tentang bisnis dan juga tentang konsep Syariah.

### 3. Penilaian kinerja

Pada proses penilaian kinerja di BMT Fajar Bina Sejahtera Metro, menerapkan penilaian kinerja terhadap karyawan berdasarkan target yang telah ditentukan dan disepakati dalam rapat bersama. Penilaian kinerja menilai dari keseluruhan aspek baik itu kedisiplinan yang terekam dalam absensi elektronik, pencapaian target baik pembiayaan, simpanan, pendapatan dan efisiensi biaya yang dilakukan.

Penilaian kinerja tentu berefek pada kompensasi dan bonus yang akan diberikan. KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera memberikan kompensasi berupa gaji, uang lembur sesuai dengan peraturan yang ada, akan tetapi pemberian gaji belum kompetitif karena yang menjadi dasar pemberiannya masih berkuat pada lama kerja dan juga posisi jabatan yang dimiliki. Pemberian gaji kompetitif berdasarkan capaian target kinerja akan memacu karyawan untuk maksimal bekerja karena mempunyai efek langsung terkait dengan *take home pay* yang akan diterima setiap bulannya.

Penilaian kinerja juga menjadi dasar pemberian bonus pada akhir tahun yang diberikan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera pada saat Rapat Anggota Tahunan kepada karyawan-karyawan yang berprestasi. Pemberian kompensasi dan bonus yang diterapkan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera sudah cukup baik hanya perlu peningkatan system yang kompetitif. Kompensasi dan bonus yang telah diberikan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera berefek terhadap loyalitas, semangat berkompetisi

dalam pencapaian target dan juga rasa aman. Hal ini sejalan dengan teori Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati yang menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang baik akan memotivasi personil/ SDI untuk bertahan dalam organisasi karena adanya jaminan dan rasa aman.

Penilaian kinerja yang diterapkan pada KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera juga berdampak pada pengembangan karir karyawan. Karyawan sebenarnya dapat merancang karirnya sendiri dengan menetapkan target karir yang diinginkan dan tahapan pencapaiannya, akan tetapi pada KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera dominan dilakukan oleh pihak manajemen yaitu Pengurus dan Kepala Divisi HRD. Pengembangan karir dimulai dari marketing yang kemudian naik menjadi kepala cabang setelah melewati rangkaian persyaratan. Bagian back office pun dilakukan mekanisme kenaikan karir dari posisi jabatan pada kantor dengan nilai grade yang lebih tinggi. Penerapan ini menggunakan perencanaan pengembangan karir *jalur path* dan kaderisasi yang selaras dengan teori yang disampaikan Riane Johnly Pio bahwa perencanaan karir dilakukan dengan *jalur path* dan dilanjutkan dengan kaderisasi.

Pengembangan karir yang dipengaruhi dari penilaian kinerja seperti yang dilakukan pada KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera dapat memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal, berprestasi karena adanya harapan pada peningkatan karir yang akan dirasakan, tentunya akan tumbuh loyalitas yang tinggi terhadap Lembaga. Ini tentu

merupakan imbal balik yang baik untuk BMT. Imbal balik yang terjadi ini sejalan dengan teori Andrew J Dubrin dan Rivai dalam penelitian Sinta Nuriyah, dkk yang menyatakan bahwa pengembangan karir yang baik menumbuhkan loyalitas karyawan sehingga yang berimbal balik pada perusahaan dengan adanya peningkatan usaha dari capaian kinerja maksimal karyawan.

Penilaian kinerja juga akan berkaitan erat dengan adanya reward dan punishment yang diberikan. KSPPS BMT Fajar menerapkan keduanya hanya untuk punishment perlu adanya rancangan lebih lanjut agar karyawan tidak hanya terjebak dalam zona nyaman.

#### 4. Pengawasan SDI

BMT Fajar Bina Sejahtera Metro dalam kiprahnya dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan yang cukup berarti. Tidak menutup kemungkinan usaha untuk merealisasikan programnya melanggar aturan atau norma yang ditetapkan. Seorang kepala cabang yang memiliki komitmen pada perusahaan mendorong upaya bawahan untuk selalu mengabdikan secara jujur dan terbuka di dalam tugasnya masing-masing. Langkah preventif melalui pengawasan sudah menjadi agenda sang kepala cabang.

Pengawasan yang efektif merupakan salah satu alat untuk mendeteksi permasalahan secara dini. Indikator-indikator yang membentuk pengawasan yang efektif dalam penelitian ini adalah

sistem pelaporan, efektivitas pelaksanaan laporan dan pengawasan eksternal oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS).

Pengawasan lembaga BMT membutuhkan adanya pengawas dengan kompetensi khusus karena aspek-aspek yang diawasi sangat spesifik dan rinci. Hal ini sangat penting agar BMT dapat mematuhi aturan-aturan syariah yang berlaku. Pengawasan yang efektif merupakan alat kontrol bagi BMT untuk beroperasi secara sehat sehingga dapat berkembang secara wajar serta memperoleh kepercayaan masyarakat. Salah satu hal yang paling penting dalam kaitannya dengan pengawasan DPS adalah sumber daya Insani (SDI) ditingkat Dewan Pengawas Syariah. KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera menerapkan pengawasan bersama baik dari jajaran manajemen dan juga keluarga karyawan. Pengawasan dilakukan baik dalam konteks ibadah sehari-hari juga terhadap aktivitas karyawan/SDI dalam menjalankan pekerjaan agar sesuai dengan Syariah. Pengawasan Bersama ini diharapkan dapat meminimalisir adanya penyimpangan dan juga *Froud*.

Sesuai dengan teori Alexs pengawasan (*controlling*) adalah usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan buruk dari pada rencana-rencana instruksi-instruksi, saran-saran yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan (*controlling*) diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat ditekan sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihilangkan atau setidaknya diperkecil. Kontrol, disebut pengawasan atau

pengendalian adalah satu diantara beberapa fungsi manajemen berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan tujuan yang telah digariskan semula. Bila ditinjau dari proses, maka proses itu adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan bisa berjalan sesuai target yang diharapkan.

Pengawasan BMT Fajar Bina Sejahtera Metro dilakukan bukan bertujuan untuk mengekang atau memperbudak kinerja karyawan tetapi pengawasan itu bertujuan memberikan dukungan moral kepada karyawan agar berlatih bertanggung jawab pada tugasnya sebagai amanah yang harus dipegang dengan benar-benar. Prinsip bahwa bawahan adalah sahabat dalam bermitra sangat dididungkan demi kesuksesan perusahaan.

#### 5. Digitalisasi MSDI

Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Insani yang dilakukan oleh KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera diantaranya absensi elektronik finger print, penggunaan zoom meeting ketika rapat, Data base Sumber Daya Insani yang terkomputerisasi, core system yang mengakomodasi target dari karyawan dan pencapaiannya.

Penerapan yang dilakukan sejalan dengan unsur-unsur transformasi digital sumber daya insani yang disampaikan oleh Varadaraj, Dr. A., & al Wadi, Dr. B. M.

## 6. Kepatuhan Syariah

Kepatuhan Syariah yang terkait dengan manajemen sumber daya insani yang dilakukan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera terkait dengan ibadah karyawan sehari-hari, *attitude* yang selalu diarahkan sesuai Syariah, aktivitas karyawan dalam penerapan akad-akad yang sesuai dengan Syariah. Penerapan ini menjadikan karyawan bukan hanya patuh pada Syariah pada saat bekerja tetapi juga pada aktivitas pribadi diluar kantor dan juga ketaatan karyawan dalam beribadah.

Dari pemaparan analisis penerapan manajemen sumber daya insani yang dilakukan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dalam menjaga *sustainabilitynya*, diterapkan dengan baik sehingga terbentuk sumber daya insani yang memiliki kompetensi tinggi, kemampuan yang baik, *attitude* yang baik, memiliki loyalitas yang tinggi serta menjadi pribadi yang taat pada Tuhannya. Sumber daya insani yang terbentuk dari proses penerapan tersebut menjadikan KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dapat menjaga *sustainabilitynya* hingga saat ini. Hal ini menguatkan penelitian-penelitian sebelumnya diantaranya Tarmini, Yutisa Tricahyani, Rina El Maza, Nur Indah Riwijanti bahwa Sumber Daya Insani adalah factor yang urgent dalam *sustainability* BMT.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut:

Penerapan Manajemen Sumber Daya Insani yang ada di KSPPS Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung dilakukan dengan konsep keseimbangan antara profesional bisnis dan kepatuhan pada Syariah. Perencanaan sumber daya insani yang terukur meminimalisir *turn over* karyawan. Pelatihan dan pengembangan berkesinambungan baik bisnis dan Syariah dengan penilaian kinerja yang adil, pengawasan yang menyeluruh, digitalisasi dan penekanan pada kepatuhan syariah membentuk karyawan yang memiliki kepribadian islami, berkinerja profesional dan memiliki loyalitas yang tinggi. *Good System* dan *Good Person* merupakan hasil dari penerapan manajemen sumber daya insani yang baik sehingga *sustainability* KSPPS BMT Fajar Bina Sejahtera dapat terjaga hingga saat ini.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil yang diperoleh peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Lembaga (KSPPS Fajar Bina Sejahtera Metro Lampung)  
Hendaknya memaksimalkan dalam melakukan manajemen sumber daya insani sehingga karyawan memiliki loyalitas yang tinggi sehingga tidak

mudah tergoda dengan tawaran dari entitas lain. Menyebarluaskan pengumuman rekrutmen agar pelamar khususnya lulusan ekonomi Syariah lebih banyak yang mengikuti. Lebih memaksimalkan digitalisasi agar memudahkan dalam monitoring kinerja karyawan. Penerapan *Reward* dan *Punishment* yang berimbang agar karyawan lebih termotivasi dalam bekerja.

2. Bagi Pihak Akademik hendaknya penelitian ini dapat dijadikan referensi baru bagi pihak akademik karena setiap penelitian memiliki variabel penting dalam praktisnya sehingga manajemen sumber daya insani akan lebih baik yang kemudian menghasilkan produk sumber daya insani yang lebih baik pula.
3. Bagi Peneliti selanjutnya hendaknya penelitian selanjutnya lebih dapat mengembangkan penelitian tentang manajemen sumber daya insani berbasis digitalisasi agar dapat menjawab kebutuhan dalam persaingan sumber daya insani di era digital saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Muhyiddin Khotib, Syarifuddin, Chusnia Lailis Sholeh, “Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Mengembangkan Kspps Bmt Nu Cabang Tanah Merah Bangkalan”, *Jurnal Al-Idarah*, Volume 3, No 2, <https://www.journal.ibrahimy.ac.id/>, 2022
- Aam S Rusydiana dan Abrista Devi, “Aplikasi Metode Analytical Network Process (ANP) untuk Mengurai Problem Pengembangan Baitul Maal Wat-Tamwil di Indonesia,” 2013  
[https://www.academia.edu/download/32794292/Aplikasi\\_Metode\\_ANP\\_untuk\\_Mengurai\\_Problem\\_Pengembangan\\_BMT\\_di\\_Indonesia.pdf](https://www.academia.edu/download/32794292/Aplikasi_Metode_ANP_untuk_Mengurai_Problem_Pengembangan_BMT_di_Indonesia.pdf).
- Abdul Qayyum dan Munir Ahmad, “Efficiency and Sustainability of Micro Finance Institutions in South Asia,” *Research Journal Social Sciences* 3, no. 1
- Abdul Salam, *Sustainabilitas Lembaga Keuangan Mikro: Koperasi Simpan Pinjam*, ed. oleh Hasse J, Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM, 2018
- Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah, Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012
- Aji Komarudin, “Manajemen Sumber Daya Manusia Pengelola LKM”, FE Unhas melph\_ayie@yahoo.com Wa Ode Zusnita Muizu FEB Unpad waode.zusnita@unpad.ac.id
- Alges Wahyuni Saputra, “Manajemen Pembiayaan Ijarah Pada BMT Al Fataya Payakumbuh”, *Jurnal Manajemen Keuangan Syariah* Vol. 5 No. 1, 2021
- Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deepublish, 2016
- Andriani, “Baitul Maal Wat Tamwil; Konsep dan Mekanisme di Indonesia”, *Jurnal Empirisma*, Volume 14 Nomor 2, Tahun 2015
- Annisa Islamiati, dkk, “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Wisc Indonesia”, *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, Vol.8. No. 2, p-ISSN: 2338 – 4794 e-ISSN: 2579-7476, <https://dx.doi.org/10.35137/jmbk.v8i2.418>, 2020
- Antonio, Muhammad Syafi, *The Super Leader Super Manajer*, Bandung: Mutiara Qoltum Salim, 2007
- As’ad, *Manajemen Sumber Daya Insani*, Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2021

- Asian Development Bank, “*Finance for the Poor: Microfinance Development Strategy*” Manila ADB, 2017
- Asian Development Bank, *Finance for the Poor: Microfinance Development Strategy*, Manila ADB, 2000
- Asnaini, “Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam”, *Jurnal Ekonomi Islam: La Riba*, 2008
- Ayi Cavriel Ayayi dan Maty Sene, “What Drives Microfinance Institutions Sustainability,” *Journal of Developing Areas*, vol. 44, No.1 2010
- Azizah Nur Rahmayani, “Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UGT Sidogiri Di Surabaya Dan Sidoarjo”, *e-journal.unair.ac.id*, Vol 1 Januari 2014
- Boby Muslimin, Peran Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan, Provinsi Sumatera Selatan, [https://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu\\_manajemen/](https://jurnal.um-palembang.ac.id/ilmu_manajemen/), 2020
- Cindy Cintania A, dkk, “Sumber Daya Insani Yang Diperlukan Lembaga Keuangan Syariah, Izdihar”, *Jurnal Ekonomi Syariah Volume 1, Nomor 1*, 2021
- Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia, 2011
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, Bandung: Syaamil Al-Qur'an, 2018
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, KBBI, Edisis ketiga, Jakarta: Balai Putaka, 2010
- Desilia Purnama Dewi dan Harjoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Tangerang: UNPAM Press, 2019
- Dewi, Chrisyanti, Irra, *Sistem Informasi Sumber Daya Manusia*, Jawa Barat: Prestasi Pustaka Publisher, 2014
- Dokumentasi Profil BMT Fajar Bina Sejahtera, pada tanggal 14 Oktober 2022
- Douglas Walker dan Stephen Sorkin, *A-ha ! Performance: Membangun dan Mengelola Karyawan yang Bermotivasi Diri*, Penerjemah Abdul Rosyid, Jakarta: Penerbit PPM, 2017
- EndangSupardi, “Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap KinerjaPegawai”, *Jurnal FPEB-UPI*, <https://ejournal.upi.edu/index.php/>, 2019

*Faustino Cardoso Gomes, Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi, 2003), 26, [http://ucs.sulsellib.net//index.php?p=show\\_detail&id=17721](http://ucs.sulsellib.net//index.php?p=show_detail&id=17721)

Fitri Nur Latifah, “Analisa Perkembangan Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Mewujudkan Perekonomian Yang Stabil”, *Jurnal Ekonomi Syariah, Volume 1, Nomor 1*, 2021

Hamim Thohari Ibnu M. Dailimi, *Bulughul Maram Terjemah*, Baerut Lebanon: dar Al-Kotob Al-Ilmiah tt

Handoko, T Hani, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2013  
Hardana, H. A., “Manajemen Sumber Daya Insani”, *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Keislaman, 3(1)*, 2015

Hardi, Kepala Divisi SDI BMT Fajar Bina Sejahtera, wawancara pada tanggal 14 Oktober 2022

Hasyim, S. L., “Manajemen Sumber Daya Insani”, *Jurnal Lentera : Kajian Keagamaan, Keilmuan dan Teknologi, 18 (2)*, 2019

<http://islamic-economics.uin-suka.ac.id/home/news/fkei-menggelar-sharia-economic-event-iii-2012>, diakses tanggal 2 Oktober 2022.

[https://www.academia.edu/download/32794292/Aplikasi\\_Metode\\_ANP\\_untuk\\_Mengurai\\_Problem\\_Pengembangan\\_BMT\\_di\\_Indonesia.pdf](https://www.academia.edu/download/32794292/Aplikasi_Metode_ANP_untuk_Mengurai_Problem_Pengembangan_BMT_di_Indonesia.pdf).

Husain Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metode Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011

Imran, M., T. A. 2015. Impact Of Training & Development On Employees' Performance In Banks Of Pakistan. *European Journal of Training and Development Studies* Vol.3, No.1, 2015

Inas Khairunnisa, “Strategi Keberlanjutan Baitul Maal Wat Tamwil di Kota Yogyakarta Dengan Metode Analytical Network Process”, *Al-Intaj, Vol. VIII No. 1*, pISSN 2476 8774 eISSN 2661-688X,

<https://ejournal.iainbengkulu.ac.id/idex.php/Al-Intaj>, 2022

Inne Risnaningsih, dkk, “Urgensi Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Penyaluran Pembiayaan Mudharabah pada BMT”, *jurnal Co-Management* Vol. 3, No 2, Desember 2020

James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Jakarta: Intermedia, 2012

Jusmaniali, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014

- Kadarisman, M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Grafindo, 2012
- Kartawan, Lina Marlina dan Agus Susanto, *Manajemen Sumberdaya Insani*, Tasikmalaya: LPPM Universitas Siliwangi, 2019
- Kasmir, *Manajemen Perbankan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006
- Kuat Ismanto, *Manajemen Syariah: Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2019
- Larasati Oktina, *Praktik Manajemen Berbasis Islam*
- Leksono, Sony, *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi Dari Metodologi ke Metode*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013
- Lena Ellitan, “Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 2, September, 2002
- Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Ed.Revisi, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011
- Lukmanul Hakim, *Analisa Keberlanjutan Bmt Dalam Pademi Covid 19 Berbasis Bisnis Model Dan Pemilihan Pelayanan Anggota Pembiayaan (Selective Lending)*, *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, Vol. 01, No. 01 Januari 2021, E-ISSN : 2774-4418 P-ISSN : 2774-4108, Available at <https://jurnal.unsur.ac.id/elecosy/index>
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006
- Marlina, Leny, “Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan”, *Jurnal Istimbath. No.15/Th.XIV/Juni/2015*
- Masana Sembiring, *Budaya dan Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah*, Yogyakarta: Fokus Media, 2012
- Mashuri, “Peran Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat”, *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, Vol 5 No 2 (2016) <https://ejournal.stiesyariahbangkalis.ac.id/index.php/iqtishaduna/article/view/83/83>
- Melayu, S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014

- Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, Malang: UIN Malang Press, 2009
- Muhammad Aswad, “Analisis Faktor-Faktor Sustainability Baitul Maal Wat Tamwil (BMT), Asy Syar’iyyah, “*Jurnal Ilmu Syari’ah dan Perbankan Islam-ISSN 2089-7227 (p) 2598-8522 (e), Vol. 6, No. 1, Juni 2021*
- Muhammad Kamal Zubair, *Analisis Faktor-Faktor Sustainability Lembaga Keuangan Mikro Syariah*, IQTISHADIA Vol. 9, No. 2, 2016, 201-226, P-ISSN: 1979-0724, E-ISSN: 2502-3993, DOI: <http://dx.doi.org/10.21043/iqtishadia.v9i2>
- Muhammad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, Jakarta: Rajawali Pers, 2008
- Munir Muhammad, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: PT. Pemasamedia, 2006
- Muslim Tanjung dan Arina Novizas, “*Eksistensi Baitul Mal Wa Tamwil (BMT) dalam Perekonomian Islam*”, jurnal Ilmu Hukum, Vol. III No. 1, No.ISSN 2548-7884, 2018
- Nadya Amira Husna, “Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani di Kampung Cokelat Blitar”, <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/Iqtisaduna/article/view/4949/4684>
- Nanik Tri Wulandari, dkk, *Kepemimpinan Digital Dalam Membentuk Budaya Organisasi Di Baitul Mall Wa Tamwil (BMT)*, Jurnal Manova Volume IV Nomor 2, ISSN: 2685-4716, E ISSN: 2746-282X, 2021
- Novita Dewi Masyithoh, “*Analisis Normatif Undang-Undang No. 1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Atas Status Badan Hukum Dan Pengawasan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)*”, jurnal economica, Volume V/ Edisi 2, 2014
- Nur Indah Riwijanti, *Bagaimana meningkatkan keberlanjutan Baitul Maal wat Tamwil(BMT)?*, Available at: <http://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/altijarah>, p-ISSN: 2460-4089 e-ISSN: 2528-2948, Al Tijarah: Vol. 6 No. 1, 2020
- Nur Rahmawati, “Manajemen Sumber Daya Insani (Konsep Dasar Perencanaan dan Analisis Jabatan di Perbankan Syariah)”, *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surabaya*, <https://core.ac.uk/download/pdf/327263819.pdf>
- Nurmasari, “Peranan Penting Perencanaan Dan Pengembangan Karier”, *Jurnal Publika*, Vol. 1, No. 2, <https://journal.uir.ac.id/index.php>, 2015
- Oded Galor, “*The Demographic Transition and the Emergence of Sustained Economic Growth*,” *Journal of the European Economic Association* 3, no. 2–3 (1 Mei 2005): 394, <https://doi.org/10.1162/jeea.2005>
- Pedoman Penulisan Karya Ilmiah, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016

- Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Nomor: 35.2/Per/M.KUKM/X/2007 tentang Pedoman Standar Operasional Manajemen Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) dan Unit Jasa Keuangan Syariah (UJKS).
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014
- Prastowo, Andi, *Memahami Metode-Metode Penelitian: Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016
- Profil BMT Fajar, <http://profilbmtfajar.blogspot.com/2015/09/sejarah-singkat.html>
- Purnawanto, Budy, *Manajemen SDM Berbasis Proses: Pola Pikir Mengelola SDM pada Era Knowledge Economy*, Bandung: Grasindo, 2010
- Riane Johnly Pio, *Perencanaan dan Pengembangan Karir*, Seminar Nasional TIK dan Ilmu Sosial (SocioTech), ISBN: 978-602-17488-2-4, 2019
- Rina El Maza, “*Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberlangsungan Baitul Maal Wat Tamwil Di Lampung*”, *Jurnal Akuntansi dan Perbankan Syariah*, P-ISSN: 2621-4636; E-ISSN: 2621-4644, Volume 01, Nomor 01, Januari-Juni 2018, Website: [www.febi.metrouniv.ac.id](http://www.febi.metrouniv.ac.id); E-mail: [jurnalfinansia@gmail.com](mailto:jurnalfinansia@gmail.com)
- Rivai, Veitzhal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009
- Rodoni, Ahmad, dkk, *Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Zikrul Hakim, 2014
- Sadili Samsudin, *Managemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006
- Saini, S. (2018). Digital HRM and its Effective Implementation: An Empirical Study. *International Journal of Management Studies*, V(2(7)). [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2\(7\)/08](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2(7)/08)
- Sedarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Refika Aditama, 2017
- Siagian, S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014
- Silalahi, Ulber, *Asas-asas Manajemen*, Bandung: Refika Aditama, 2017
- Sinta Nuriyah, dkk, “Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang”, *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 6 No. 1*, P-ISSN: 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306, <https://doi.org/10.31955/mea.v6i1.1768>, 2022

- Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia pendekatan Administrasi dan Operasional*, cet.ke-3, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015
- Siti Mufidah, “Pelatihan Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rifan Financindo Berjangka Solo”, *Jurnal Edunomika*, Vol. 04 No. 01, <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/>, 2020
- Situmorang, Helmi, Syafrizal, *Bisnis: Perencanaan dan Pengembangan*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004
- Soritua Ahmad Ramdani Harahap, “Peran Baitul Mal Wa Tamwil (Bmt) Dalam Pengembangan Ekonomi Umat”, *Jurnal Human Falah*: Volume 7. No. 1 Januari–Juni 2020  
<http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/humanfalah/article/view/4058>
- Sri Redjeki Hartono, Paramita Prananingtyas, dan Fahimah, *Kamus hukum Ekonomi*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2010
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2017
- Suharsaputra, Uhar, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Bandung: Refika Aditama, 2015
- Sukarno L. Hasyim, “Manajemen Sumber Daya Insani”, *Jurnal Lentera Kajian Keagamaan Keilmuan dan Teknologi*  
<http://download.garuda.kemdikbud.go.id/>
- Sumber: <http://permodalanbmt.com/bmtcenter/?p=1006>, diakses tanggal 2 Oktober 2022.
- Susmaini, Muhammad Rifai, *Teori Manajemen*, Bandung: Cipta Pustaka Media, 2007
- Suwatno. Dkk, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Tarmini, *Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Di BMT*, Tesis  
<http://perpus.iainsalatiga.ac.id/lemari/fg/free/pdf/?file=http://perpus.iainsalatiga.ac.id/g/pdf/public/index.php/?pdf=2947/1/>
- Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, cet.ke-2, Bandung: Alfabeta, 2009

- Ubaidillah, “*Analisis Sustainability Lembaga Keuangan Mikro Studi Pada Baitul Maal Wat Tamwil di Kabupaten Banyumas*” Jurnal Sebi, Vol.4 No. 2 p-ISSN: 2656-811X e-ISSN: 2776-0707, 2021
- Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Tinggi*. Refika Aditama.
- Varadaraj, Dr. A., & al Wadi, Dr. B. M. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION*,7(5). <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1004>
- Veitzal Rivai Zaina, *Islamic Human Capital Management*, Jakarta: Raja Grafindo, 2014
- Werther, William B., *Human Resources and Personel Management*, New York: Mc Graw Hill Inc, 1996
- William M. Pride, Robert J. Hughes., J. R. K, *Introduction ti Business*, Jakarta: Salemba Empat, 2014
- Winardi, *Teori Organisasi & pengorganisasian*, Bandung: PT. Raja Grafindo, 2011
- Wiratna Sujarweni, *Metode Penelitian Bisnis dan Ekonomi*, Yogyakarta: PT. Pustaka Baru, 2015
- Yayat M. Herujito, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: PT Grasindo, 2001
- Yutisa Tricahyani, “Urgensi Sumber Daya Insani Dalam Institusi Perbankan Syariah”, *Jurnal, Muslim Heritage*, Vol. 3, No.1, 2018

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Anik Idawati, dilahirkan di Desa Rejo Basuki Kecamatan Seputih Raman Lampung Tengah pada tanggal 27 September 1980, Anak pertama dari pasangan Bapak Imam Sayuti dan Ibu Sutarti. Menempuh pendidikan formal pada SD Negeri 2 Rejo Basuki Seputih Raman Lampung Tengah, kemudian SMPN 2 Kotagajah Lampung Tengah, melanjutkan ke SMKN 1 Pogalan Trenggalek Jawa Timur. Menikah pada tahun 2001 dengan Suryono Adi Sutrisno dan dikaruniai 3 orang putri yaitu Fathiya Hanifatuzzahra tahun 2002, Hilwa Amalia Rosalba tahun 2007 dan Bilqis Ma'rifatus Shofia tahun 2011. Pada Tahun 2011 menyelesaikan kuliah D3 Perbankan Syariah di IAIM NU Metro Lampung kemudian menyelesaikan S1 pada tahun 2018 pada jurusan dan kampus yang sama di IAIM NU Metro Lampung. Saat ini sedang menempuh pendidikan pascasarjana di IAIN Metro Lampung jurusan Ekonomi Syariah. Bertempat tinggal di Rejo Basuki 3 kecamatan Seputih Raman Kabupaten Lampung Tengah. Tercatat dari tahun 2000 sampai dengan 2019 bekerja sebagai karyawan pada KSPPS BMT Assyafi'iyah Berkah Nasional Lampung dari jabatan Account Officer sampai pada jabatan Manajer Operasional. Mulai tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 diamanahi menjadi bendahara KSPPS BMT Assyafi'iyah Berkah Nasional.