

BAB V

PEMBAHASAN

A. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung

BMT adalah Lembaga Ekonomi (keuangan) yang dioperasikan dengan sistem yang sesuai syariat islam. BMT merupakan sebuah institusi yang menjalankan 2 kegiatan secara terpadu yakni sebagai Baitul Maal melakukan kegiatan sosial dakwah sedangkan Baitul Tamwil melakukan kegiatan bisnis. Dalam rangka mencapai tujuannya, salah satu fungsi baitul Maal Wat Tamwil yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia anggota dan pokusma menjadi lebih profesional dan islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam menghadapi persaingan global.¹¹⁷ Salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia yaitu dengan meningkatkan kompetensi karyawannya.¹¹⁸ Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan

¹¹⁷ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil ...*, hal.130.

¹¹⁸ Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Alfabeta, 2008), hal. 8.

kemampuan yang dimiliki.¹¹⁹ Dalam rangka melaksanakan tugas keprofesionalan tersebut maka diperlukan keseriusan upaya dari pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi.. Upaya yang dilakukan oleh Baitul Maal wa Tamwil Tulungagung dalam meningkatkan kompetensi karyawannya serta menentukan indikator keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki dan strategi organisasi. Dengan menerapkan strategi sumber daya manusia berbasis kompetensi, Baitul Maal Wa Tamwil Tulungagung bisa lebih efektif dan efisien dalam melakukan pengembangan kemampuan karyawannya.

Karyawan di Baitul Maal Wa Tamwil Tulungagung, merupakan makhluk individu dan makhluk sosial yang mempunyai berbagai macam kebutuhan baik kebutuhan material (kebendaan) maupun kebutuhan nonmaterial. Diantara kebutuhan non material adalah kebutuhan berkembang menjadi lebih baik. Sebagaimana teori kebutuhan Maslow, kebutuhan manusia sangat beragam baik yang bersifat kebutuhan material maupun non material. Dari urutan-urutan sebagaimana yang disampaikan Maslow dapat ditarik benang merah, bahwa pengembangan sumber daya manusia dalam konteks pendidikan adalah karyawannya baik secara mikro maupun makro hakikatnya adalah merupakan upaya untuk merealisasikan semua kebutuhan.

Sejalan dengan teori kebutuhan Maslow maka Baitul Maal Wa Tamwil Tulungagung saat ini dalam melaksanakan pemetaan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia melalui berbagai cara diantaranya melalui pelatihan –

¹¹⁹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 228.

pelatihan secara berkala dan bersifat kontinyu, studi banding, standarisasi, dan melakukan terobosan –terobosan lain di dibidang lembaga keuangan syariah dan sebagainya berdasarkan pada visi, misi organisasi dan tujuan dari Baitul Maal Wa Tamwil Tulungagung yaitu mewujudkan masyarakat disekitar yang selamat damai dan sejahtera dengan mengembangkan lembaga usaha BMT dan POKUSMA yang maju dan berkembang, terpercaya, aman, nyaman, transparan dan berhati-hati. Serta mengembangkan POKUSMA dan BMT yang maju berkembang, terpercaya, aman, nyaman, transparan dan berkehati-hatian berlandaskan syariah dan ridho Allah SWT, sehingga terwujud di sekitar BMT yang selamat , damai, sejahtera.¹²⁰

Program pengembangan kompetensi karyawan di Baitul Maal Wa Tamwill Tulungagung direncanakan dengan menganalisis lebih mendalam agar sesuai dengan kebutuhan prioritas pengembangan di Baitul Maal Wa Tamwill Tulungagung. Hal ini tentu sejalan dengan teori-teori tentang pengembangan, menurut teori-teori tersebut, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kondisi yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Dalam meningkatkan kompetensinya baitul Maal Wat Tamwil Pahlawan tidak terlepas dengan adanya stategi pengembangan seperti yang sudah diungkapkan dari hasil analisa oleh penulis melalui wawancara hal ini dipertegas oleh Ibu Dyah Iskandiana selaku Manajer Keuangan, bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku bagian ziswa, serta Ibu Miftahul Jannah pihak baitul maal wa tamwil yang menggunakan beberapa metode antara lain: metode pendidikan, metode latihan atau *training*, dan juga metode pengembangan karir.

¹²⁰ RAT BMT Pahlawan Tahun 2016.

Menurut Hasibuan yang dikutip dari Edwin. B. Flippo yang disinggung di bab kajian teori menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dari metode pendidikan yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Berkaitan dengan pengetahuan secara umum, terdapat dua level utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam pendidikan, yaitu manajer organisasi ditujukan dengan berfokus pada peningkatan kemampuan pengetahuan serta kemampuan manajer organisasi, terampil dalam mengambil keputusan dan tenaga operasional dapat dilakukan melalui pelatihan kerja dan magang.¹²¹ , Metode pelatihan dalam rangka untuk memperbaiki kinerja, ketrampilan dalam mengemban tugasnya,¹²² dan pengembangan karir diharapkan adanya peningkatan status dari para karyawannya.¹²³ Hal ini juga diperkuat dengan penelitian sebelumnya oleh Saputri Muflihati bahwa terdapat tiga metode yaitu metode pendidikan untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer dalam memimpin bawahannya secara efektif dan memberikan hasil yang optimal pada jabatannya.

Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya. Yang kedua metode latihan yang termasuk ke dalam on the job, vestibule, simulasi, magang, seminar, diskusi.¹²⁴

¹²¹ Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), hal. 160.

¹²² Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 146-147.

¹²³ Anwar Prabu A. A Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 44.

¹²⁴ Saputri Muflihati, *Analisis pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja pada Bmt Taruna Sejahtera*, (IAIN Salatiga, 2015), hal. 40.

Penelitian selanjutnya menurut Muh sofyan Anugrah Paseng mengemukakan bahwa pelaksanaan pengembangan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan sebelumnya oleh baitul maal wa tamwil. Program pengembangan ini ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan yang ada di dalam baitul maal wa tamwil diantaranya menggunakan metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*training*). Apabila proses pendidikan dan pelatihan sering dipandang sebagai salah satu bentuk investasi di bidang pengembangan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, setiap organisasi yang ingin berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Pendidikan diberikan kepada karyawan manajerial, sedangkan pelatihan diberikan untuk karyawan operasional. Metode pendidikan terlihat bahwa hasil akhir proses tersebut adanya perubahan tingkah laku yang diharapkan untuk dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan. Yang pada dasarnya tujuan pendidikan ialah deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, yang diharapkan akan memiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu. Sedangkan, Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, maka dari itu terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus. Oleh sebab itu, pelatihan merupakan satu fungsi yang terus-menerus dilakukan sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan yang diembannya. Apabila seorang karyawan di rotasi maka, pelatihan bagi karyawan tersebut menjadi penting untuk selalu dilakukan.

Hal ini juga di dukung oleh penelitian sebelumnya oleh Dati Sacia Ilya, yang mengatakan bahwa terdapat fungsi manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah *training* dan *development* dengan menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif, baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan dan memperkirakan kebutuhan akan program serta mengevaluasi efektivitas kedua program tersebut.¹²⁵ Penelitian sebelumnya oleh Ponwandira juga mendukung bahwa pendidikan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan kerja merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan tertentu seseorang atau kelompok orang. Metode atau konsep pembelajaran dan pelatihan menyatakan bahwa ada tiga metode dasar yang digunakan yaitu: pelatihan di tempat kerja, magang, kursus-kursus.¹²⁶

Demikian juga Nilam Sari Ningsih mengungkapkan terkait penelitiannya dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para karyawan di baitul maal wat tamwil. Usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai penugasan yaitu: pendidikan

¹²⁵ Dati Sacia Ilya, *Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Lampung. (Universitas Lampung, 2017), hal. 13.

¹²⁶ Ponwandira, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagi Calon Tenaga Kerja Baru Pada Balai Latihan Kerja Industri Kota Balikpapan*, (Jurnal Adminstrasi Negara, Volume 3, Nomor 3, 2015), hal. 8.

yaitu usaha-usaha untuk membina kepribadian melalui bimbingan, pengajaran, latihan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Yang kedua adalah pelatihan suatu proses di dalam perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawannya. Pengembangan karir bahwa dengan adanya pengembangan karir diharapkan adanya peningkatan dari para karyawan.¹²⁷

Jadi kesimpulan dari berbagai pendapat BMT Pahlawan Ngemplak Tulungagung menggunakan strategi pengembangan berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan strategi pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir, dimana hal ini juga menjadi acuan lembaga keuangan lain seperti penelitian sebelumnya. Menurut peneliti strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi di BMT Pahlawan Ngemplak Tulungagung sudah sesuai dengan perspektif islam bahwa islam mendorong untuk melakukan pelatihan terhadap para karauwan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk. Khalifa Umar juga senantiasa menggelar pertemuan tahunan bagi para gubernur dan pegawai yang tersebar di berbagai wilayah kekuasaan islam. Pertemuan itu dijadikan sebagai media pembelajaran

¹²⁷ Nilam Sari Ningsih, *Peranan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru*, (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2012), hal. 16.

dan pelatihan guna meningkatkan kemampuan para pegawai dalam menjalankan tugas mereka.¹²⁸

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja, mengarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan secara lebih baik. Program ini bertujuan untuk mengajarkan para karyawan akan keterampilan baru ataupun mengupgrade hal yang muktakhir sesuai dengan penuturan hasil penelitian oleh informan.¹²⁹

Program pengembangan disamping itu untuk memenuhi keinginan karir mereka akibat perubahan lingkungan kerja. Kemudian, dilakukan penilaian kinerja karyawan apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Pada intinya, pelatihan itu mempunyai tujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan, yang kurang terampil, bekerja tidak memuaskan disertai dengan kompetensi setiap jabatan. Untuk itu, dengan pelatihan dan pengembangan yang baik masalah tersebut dapat diminimalisir. Hal ini akan bermanfaat untuk membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan. Disamping itu pelatihan berguna untuk memuktakhirkan keahlian karyawan

¹²⁸ Rozalinda, *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Pada Industri Perbankan Syariah*, IAIN Imam Bonjol Padang, Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2016, hal. 10.

¹²⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017.

sejalan dengan kemajuan teknologi sehingga keahlian yang dimiliki karyawan di bidang teknologi dapat membantu memecahkan masalah operasional baitu maal wat tamwil pahlawan ngemplak tulungagung. Disamping itu, program ini secara tidak langsung dapat membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembanagn pribadai mereka. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Melalui pendidikan dan peltihan, dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti denagn peningkatan disiplin kerja sehingga menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan BMT Pahlawan. Jika tenaga kerja telah dipilih dari sumber yang baik, kemudian diberikan program pengembangan yang terbaik, maka BMT Pahlawan dapat berharap bahwa karyawan akan memberikan kinerja yang terbaik bagi keberlangsungan operaisonal BMT Pahlawan.

Langkah selanjutnya adalah pemeliharaan karyawan. Pemeliharaan karyawan sangat penting dilakukan guna menjamin agar karyawan yang dimiliki BMT Pahlawan terpelihara produktivitasnya, efektivitas, dan efisiensinya.¹³⁰ BMT Pahlawan perlu mengagendakan program pemeliharaan karyawan melalui konsep pemeliharaan dengan memberikan penghargaan yang sesuai dengan apa

¹³⁰ Cokroaminoto, *Memakai Kinerja Karyawan*, <http://membangun.kinerja.co.id>, diakses pada tanggal, 30-10-2017, pkl: 13:43.

yang telah di tunjukkan oleh karyawannya.¹³¹ Kemudian, mampu memelihara karyawan yang terbaik bagi BMT Pahlawan untuk jangka panjang.

Bahwa dengan adanya pengembangan karyawan pihak manajerial selain tujuan utamanya untuk mencapai visi dan misi dan persaingan dengan lembaga keuangan lainnya akan tetapi ada sisi lain yaitu ingin membantu karyawannya dengan diadakannya pengembangan tersebut terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, ketrampilan, bahkan kelanjutan masa depan karyawannya memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat efisien dan produktif, perlu dilakukan terus menerus, sehingga menjadikan sumber daya manusia yang produktif.

Selain itu dengan adanya kompetensi yang dimiliki dari masing-masing individu karyawan, sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan nantinya juga akan berpegaruh terhadap kemaslahatan anggota baik dari segi pelayanan maupun kemajuan BMT Pahlawan Ngemplak tulungagung dalam menghadapi persaingan dengan perbankan konvensional bahkan dengan lembaga keuangan lain. Perbandingan dari ketiga sumber baik dari bab kajian teori, penelitian sebelumnya dan hasil penelitian bahwasanya strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang diterapkan di BMT Pahlawan Ngemplak Tulungagung sudah sesuai dengan teori.

¹³¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017.

B. Kendala yang Dihadapi dalam Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di BMT Pahlawan Tulungagung

Kendala sebuah lembaga keuangan khususnya BMT Pahlawan Tulungagung dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi selalu ada kendala yang harus di hadapi. Kendala tersebut menjadi sebuah problem dalam tercapainya strategi pengembangan sumber daya manusia yang di laksanakan. Kendala tersebut tidak bisa dihindari dan pasti terjadi.dengan demikian BMT Pahlawan juga memiliki solusi terhadap kendala tersebut

Hal ini di dukung penelitian terdahulu oleh Datia Sacia Ilya¹³² bahwa dalam proses pengembangan sumber daya manusia selalu memiliki beberapa kendala kendala yaitu Dana yang tersedia untuk pengembangan terbatas, waktu yang diperlukan dalam mengikuti pengembangan kadang bentrok dengan kegiatan lain dalam lembaga keuangan ataupun operaisonal lembaga.

C. Solusi dalam Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di BMT Pahlawan Tulungagung

Dapat diketahui juga bahwa waktu dan dana pengembangan merupakan kendala yang sangat besar yang harus dihadapi oleh BMT Pahlawan. Dimana dengan adanya kendala tersebut pihak BMT Pahlawan juga harus mempunyai solusi atau strategi khusus untuk menanganinya, maka dari itu, solusi tersebut harus dilakukan dengan baik dan efektif supaya dapat meminimalisirs adanya kendala tersebut.

¹³² Datia Sacia Ilya, Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan, Lampung. (Universitas Lampung, 2017).

Solusi yang dilakukan BMT Pahlawan ketika menghadapi kendala waktu dengan cara Ketika seorang karyawan mengikuti pelatihan , maka tugas dan peran akan ditinggalkan terlebih dahulu, sehingga dibutuhkan pengganti bagi karyawan tersebut supaya tidak terjadi gangguan pada kegiatan operasional. Dari segi dana pengembangan dihadapi dengan cara melakukan koordinasi antara kantor cabang dengan kantor pusat. Dengan melakukan koordinasi dengan kantor pusat diharapkan akan ditemukan jalan keluar yang tepat karena pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi operasional lembaga keuangan syariah akan berjalan dengan baik sehingga akan memberikan keuntungan yang besar bagi BMT Pahlawan.

Dari pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kendala yang dihadapi pihak BMT Pahlawan yaitu adanya waktu yang mengganggu kegiatan operasional dan dana pengembangan yang dikeluarkan cukup banyak. Akan tetapi disisi lain kemajuan BMT Pahlawan sanagt pesat dilihat dari data jumlah anggota dari tahun ke tahun semakin bertambah dari segi pelayanan pun juga semakin lebih baik, itu semua terjadi karena adanya solusi yang digunakan sudah bagus dan efektif. Dengan adanya solusi tersebut sumber daya manusia yang ada mampu bersaing dan memberikan dampak positif terhadap keberhasilan lembaga keuangan.