

**YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
FAKULTAS AGAMA ISLAM**

---

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM  
MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BMT AL ITTIHAD  
PEKANBARU**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk Melengkapi Sebagian dari Persyaratan Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Agama  
Islam Univeritas Islam Riau*



**Oleh:**

**DEWI AYU LESTARI**  
**NPM : 172310081**

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH  
FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU**

**2021**



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS AGAMA ISLAM

### الجامعة الإسلامية الریویة

Alamat: Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284  
Telp. +62 761 674674 Fax. +62761 674834 Email: [fa@uir.ac.id](mailto:fa@uir.ac.id) Website: [www.uir.ac.id](http://www.uir.ac.id)

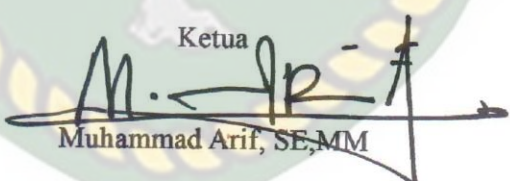
### BERITA ACARA UJIAN MEJA HIJAU / SKRIPSI

Berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau Pekanbaru tanggal 03 Agustus 2021 Nomor : 519 /Kpts/Dekan/FAI/2021, maka pada hari ini Selasa Tanggal 03 Agustus 2021 telah dilaksanakan Ujian Meja Hijau/Skripsi Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau :

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1. Nama                   | : Dewi Ayu Lestari  |
| 2. NPM                    | : 172310081   |
| 3. Program Studi          | : Ekonomi Syariah (S.1)   |
| 4. Judul Skripsi          | : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif BMT Al Ittihad Pekanbaru |
| 5. Waktu Ujian            | : 08.00-09.00 WIB   |
| 6. Lulus Yudicium / Nilai | : 91,70 (A)   |
| 7. Keterangan Lain        | : Ujian berjalan dengan lancar dan aman   |


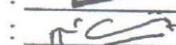
#### PANITIA UJIAN

Ketua

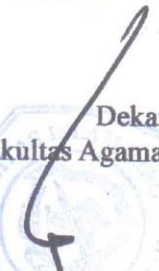
  
Muhammad Arif, SE,MM

Dosen Penguji :

- |                            |           |
|----------------------------|-----------|
| 1 Muhammad Arif, SE, MM    | : Ketua   |
| 2 Dr. Zulkifli, MM, ME,Sy  | : Anggota |
| 3 Marina Zulfa, SE,I,ME.Sy | : Anggota |

Dekan,  
Fakultas Agama Islam UIR,

  
Dr. Zulkifli, MM, ME,Sy  
NIDN : 1025066901



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS AGAMA ISLAM

### الْجَامِعَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ الرَّيَوِيَّةُ

Alamat: Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284  
Telp. +62 761 674674 Fax. +62761 674834 Email: fai@uir.ac.id Website: www.uir.ac.id

#### LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Ini Dimunaqasahkan Dalam Siding Ujian Skripsi (S1) Fakultas Agama Islam

Universitas Islam Riau:

Nama : Dewi Ayu Lestari

Npm : 172310081

Hari/Tanggal : Selasa, 03 Agustus 2021

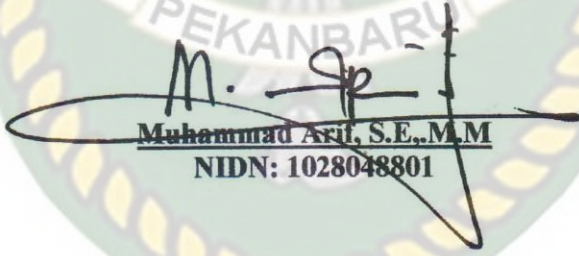
Prodi : Ekonomi Syariah

Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Di BMT Al-Ittihad Pekanbaru.

Skripsi Ini Dapat Diterima Oleh Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana (S1).

#### PANITIA UJIAN SKRIPSI TIM PENGUJI

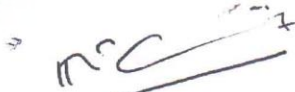
KETUA

  
Muhammad Arief, S.E., M.M  
NIDN: 1028048801

PENGUJI I

  
Dr. Zulkifli, MM, ME., Sy  
NIDN:1025066901

PENGUJI II

  
Marina Zulfa, S.EI, M.E.Sy  
NIDN:1023048401

Diketahui Oleh  
Dekan Fakultas Agama Islam  
Universitas Islam Riau

  
Dr. Zulkifli, MM, ME., Sy  
NIDN:1025066901



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS AGAMA ISLAM

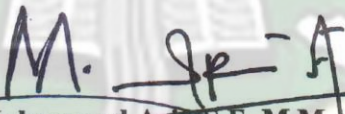
### الْجَامِعَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ الرَّيُّوِيَّةُ

Alamat: Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284  
Telp. +62 761 674674 Fax. +62761 674834 Email: fai@uir.ac.id Website: www.uir.ac.id

#### TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Dewi Ayu Lestari  
NPM : 172310081  
Pembimbing : Muhammad Arif, S.E., M.M  
Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Di BMT Al-Ittihad Pekanbaru.

Disetujui  
Pembimbing

  
Muhammad Arif, S.E., M.M  
NIDN:1028048801

Turut Menyetujui

Ketua Prodi  
Ekonomi Syariah

  
Muhammad Arif, S.E., M.M  
NIDN: 1028048801

Dekan  
Fakultas Agama Islam

  
Dr. Zulkili, MM, ME., Sy  
NIDN: 1025066901



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS AGAMA ISLAM

### الْجَامِعَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ الرَّيَوِيَّةُ

Alamat: Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284  
Telp. +62 761 674674 Fax. +62761 674834 Email: [fai@uir.ac.id](mailto:fai@uir.ac.id) Website: [www.uir.ac.id](http://www.uir.ac.id)

Skripsi ini diterima dan disetujui untuk dimuqasahkan oleh fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1).

Muhammad Arif, S.E., M.M

Sponsor

Muhammad Arif, S.E., M.M

Ketua Program Studi



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS AGAMA ISLAM

### الجامعة الإسلامية الریویة

Alamat: Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284  
Telp. +62 761 674674 Fax. +62761 674834 Email: fai@uir.ac.id Website: www.uir.ac.id

#### BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Telah dilaksanakan bimbingan skripsi terhadap:

Nama : Dewi ayu lestari

NPM : 172310081

Pembimbing : Muhammad Arif, S.E., M.M

Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Di BMT Al-Ittihad Pekanbaru.

Dengan rincian sebagai berikut:

No	Tanggal	Pembimbing	Berita Bimbingan	Raraf
1	13 januari 2021	Muhammad Arif, S.E., M.M	Perbaikan BAB I	
2	10 Februari 2021	Muhammad Arif, S.E., M.M	Perbaikan BAB II	
3	30 februari 2021	Muhammad Arif, S.E., M.M	Perbaikan BAB III	
4	10 maret 2021	Muhammad Arif, S.E., M.M	Revisi sempro	
5	01 juni 2021	Muhammad Arif, S.E., M.M	Perbaikan BAB IV	
6	01 juli 2021	Muhammad Arif, S.E., M.M	Perbaikan BAB V	
7	03 Juli 2021	Muhammad Arif, S.E., M.M	Perbaikan ABSTRAK	
8	07 juli 2021	Muhammad Arif, S.E., M.M	Persetujuan ACC	
9	06 Agustus 2021	Muhammad Arif, S.E., M.M	ACC skripsi	

Pekanbaru, 16 Agustus 2021  
Diketahui oleh  
Dekan Fakultas Agama Islam



Dr. Zulkifli, MM, ME., Sv  
NIDN: 1025066901

## SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya Yang Bertanda Tangan Dibawah Ini:

Nama : Dewi Ayu Lestari

Npm : 172310081

Program Studi : Ekonomi Syariah

Fakultas : Agama Islam

Judul skripsi : “strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad pekanbaru”.

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar hasil karya saya sendiri dan dapat dipertanggungjawabkan apabila dikemudian hari ternyata skripsi yang saya buat adalah plagiat dari orang dan saya bersedia ijazah saya dicabut oleh Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Pekanbaru, 12 Juli 2021

Yang Membuat Pernyataan



Dewi Ayu Lestari



# UNIVERSITAS ISLAM RIAU

## FAKULTAS AGAMA ISLAM

### الْجَامِعَةُ الْإِسْلَامِيَّةُ الرَّيْوِيَّةُ

Alamat: Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284  
Telp. +62 761 674674 Fax. +62761 674834 Email: fai@uir.ac.id Website: www.uir.ac.id

#### **SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT**

Nomor: 1090. /A-UIR/5-FAI/2021

Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau menerangkan bahwa mahasiswa dengan identitas berikut:

Nama	Dewi Ayu Lestari
NPM	172310081
Program Studi	Ekonomi Syariah

Judul Skripsi:

**Strategi Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif BMT AL Iithad Pekanbaru.**

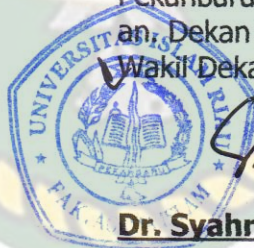
Dinyatakan telah memenuhi syarat batas maksimal plagiasi kurang dari 30% pada setiap sub bab naskah skripsi yang disusun dan dicek oleh petugas yang ditunjuk Dekan. Surat keterangan ini digunakan sebagai persyaratan untuk ujian Skripsi.

Demikian surat keterangan diberikan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pekanbaru, 12 Juli 2021

an Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik



**Dr. Syahraini Tambak, S.Ag., M.A.**

NIDN: 1018087501



## ABSTRAK

### STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF DI BMT AL- ITTIHAD PEKANBARU

OLEH

**DEWI AYU LESTARI**  
**172310081**

*Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan upaya terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan kinerja organisasi, Melalui program pengembangan dan pelatihan staf, dalam meningkatkan sumber daya manusia keunggulan kompetitif sangat berpengaruh terhadap kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lain yang berada diruang lingkup perusahaan. Penelitian ini dilakukan di BMT Al-Ittihad pekanbaru. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi pengembangan SDM BMT Al-Ittihad dan bagaimana implikasi strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad. Sedangkan yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan dan implikasi strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif BMT Al-Ittihad. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yang dijadikan informan dalam penelitian ini pimpinan kantor cabang BMT Al-Ittihad, AO, CS, dan teller di KSPPS BMT Al-Ittihad cabang rumbai pekanbaru. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam analisis data yang dilakukan penulis menggunakan analisis data kualitatif dengan pendekatan induktif dalam menarik kesimpulan dari data yang ada. Temuan penelitian terhadap strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif sudah dilaksanakan secara maksimal terhadap BMT Al-Ittihad yang berdampak positif dan sangat mendukung produktivitas kinerja karyawan, seperti pengawasan kerja, evaluasi kerja, pemberian rewards dan promosi jabatan.*

*Kata kunci: Pengembangan SDM, Keunggulan Kompetitif, BMT*

## ABSTRACT

### HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGY IN IMPROVING COMPETENCY ADVANTAGE AT BMT AL-ITTIHAD PEKANBARU

BY

**DEWI AYU LESTARI**  
**172310081**

*Human resource development ia a scheduled effort and continuous that done by an organization to improve organization performance and skill, trhough development program and staff training, in improving human resource competency advantage was very influence on better performance compared to others organization in company. This research conducted in BMT Al-Ittihad Pekanbaru. Research formulation in this research questioned how human resorce development strategy at BMT Al-Ittihad and how was the implication of human resource development strategy in improving competency advantage at BMT Al-Ittihad. Meanwhile the purpose in this research examined to know human resource development strategy and the implementation of human resource development strategyin improving competency advantage at BMT Al-Ittihad. This research used qualitative, and the informant in this research was branch office leader BMT Al-Ittihad, AO,CS, and teller at KSPPS BMT Al-Ittihad rumbai branch pekanbaru. Data collection technique in this research used interview, observation, and documentation. Data analysis used qualitative data analysis with inductive approach in drawing conclusion from the data. Research finding on human resource development strategy in improving competency advantage had been applied maximally at BMT Al-Ittihad and it gave positive impact and supported employee performance productivity, such as supervision, evaluation, giving rewards and job promotion.*

*Keywords: Human Resource Development, Competency Advantage, BMT*

## الملخص

استراتيجية تنمية الموارد البشرية في ارتقاء الميزة التنافسية في بيت المال والتمويل الاتحاد  
بباكنبارو

ديوي أبو ليستاري

١٧٢٣١٠٠٨١

إن تنمية الموارد البشرية (SDM) هي جهد مخطط ومستدام تقوم به المنظمات لتحسين مهارات الأداء التنظيمي، من خلال تطوير الموظفين وبرامج التدريب، في تحسين الموارد البشرية إن الميزة التنافسية للموارد لها تأثير كبير على الأداء الأفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى ضمن نطاق الشركة. تم إجراء هذا البحث في بيت المال والتمويل الاتحاد بباكنبارو. تكمن صياغة المشكلة في هذا البحث في كيفية استراتيجية تطوير الموارد البشرية لشركة بيت المال والتمويل الاتحاد وكيف تداعيات استراتيجية تطوير الموارد البشرية في ارتقاء الميزة التنافسية في بيت المال والتمويل الاتحاد وفي الوقت نفسه، فإن الهدف من هذا البحث هو معرفة استراتيجية التطوير وآثار استراتيجية تطوير الموارد البشرية في ارتقاء الميزة التنافسية لشركة بيت المال والتمويل الاتحاد. هذا النوع من البحث هو بحث نوعي يستخدم كمخبر في هذا البحث رئيس المكتب الفرعي لبيت المال والتمويل الاتحاد، أ.أو، ثي.س، والصرافين في ك.س.ب.ب.س، فرع لبيت المال والتمويل الاتحاد رومباي بباكنبارو. كانت تقنيات جمع البيانات في هذا البحث هي المقابلات والملاحظة والتوثيق. في تحليل البيانات، تستخدم الباحثة تحليل البيانات النوعية مع نهج استقرائي في استخلاص النتائج من البيانات الموجودة. تم إجراء نتائج الأبحاث حول استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في ارتقاء الميزة التنافسية على النحو الأمثل لصالح شركة بيت المال والتمويل الاتحاد التي لها تأثير إيجابي وتدعم بقوة إنتاجية أداء الموظف، مثل الإشراف على العمل وتقييم الوظائف ومنح المكافآت والترقيات.

الكلمات الرئيسية: تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية، بيت المال والتمويل

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis diberikan kesempatan dan kemampuan untuk menyelesaikan penulisan Skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk melanjutkan penelitian yang berguna untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi (SE) pada program studi Ekonomi Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau,

Sholawat beserta salam semoga selalu terlimpahkan pada nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan umat manusia dimuka bumi ini dalam menjalani kehidupan sesuai dengan apa yang dicontohkan dalam segala aspek kehidupan termasuk salah satunya adalah ekonomi.

Seperti yang diketahui, Sumber daya manusia hal yang sangat penting dalam konteks organisasi terutama koperasi syariah seperti BMT karna koperasi yang menghimpun dana anggota serta menyalurkan kembali ke anggota dalam bentuk piutang dan pembiayaan syariah seperti BMT Al-Ittihad yang memberikan prioritas pada penguatan fungsi pendukung, yaitu pengembangan jaringan kerja dan teknologi.

BMT Al-Ittihad telah mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang professional tidak hanya dalam hal kuantitas namun juga kualitas, serta meningkatkan daya saing melalui perbaikan atas kerjasama dan peningkatan kompetensi SDM produktifitasnya masing-masing, oleh karna itu penulis tertarik untuk mengangkat satu penelitian dengan judul **“Strategi Pengembangan**

## **Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif BMT Al-Ittihad Pekanbaru”**

Alhamdulillah dengan hidayah dan inayah dari Allah SWT, skripsi ini dapat diselesaikan. Akan tetapi terselesaikannya karya ini juga tidak bisa dilepaskan jasa, budi baik, dan dukungan pihak-pihak yang telah membantu peneliti selama ini. Oleh karena itu, kami menghanturkan ucapan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Allah SWT dengan segala rahmat serta karunianya yang memberikan kekuatan bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Kepada kedua orang tua tercinta ayah (Supriadi) dan ibu (Salmi) yang selama ini telah membantu peneliti dalam bentuk perhatian, kasih sayang, semangat, serta doa yang tidak henti-hentinya mengalir demi kelancaran dan kesuksesan peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini
3. Rektor Universitas Islam Riau bapak Prof. Dr. Syafrinaldi SH.,M.CL
4. Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau bapak Dr. Zulkifli, MM, ME.Sy.
5. Ketua Prodi Ekonomi Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau bapak Muhammad Arif, SE, MM. Sekaligus sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan.
6. Bapak dan ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama perkuliahan, serta karyawan Fakultas Agama Islam yang banyak membantu dalam menyelesaikan segala urusan administrasi,

7. Kepada pihak koperasi BMT Al-Ittihad Cabang Rumbai Pekanbaru yang telah memberikan kesempatan bagi peneliti untuk dapat melangsungkan penelitian dan memperoleh data, terutama kepada bapak Tabrani pimpinan cabang BMT yang telah membantu peneliti memberikan informasi melalui wawancara.
8. Teman-teman seperjuangan termakasih telah menjadi sahabat terbaik peneliti yang selalu memberikan dukungan, semangat, motivasi, serta doa hingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik
9. Serta masih banyak lagi pihak-pihak yang berpengaruh dalam proses penyelesaian skripsi yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu.

Akhir kata, peneliti hanya dapat mengucapkan *jazakumullah ahsan al-jaza'wa khairan katsira* kepada pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah membalas dengan balasan yang berlipat-lipat ganda dari sisinya. Semoga karya tulis ini bermanfaat untuk penelitian selanjutnya dan dapat menambah wacana baru dalam kompleksitas persoalan BMT di Indonesia.

Pekanbaru, 07 juli 2021

Penulis

Dewi Ayu Lestari

NPM: 172310081

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	x
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB II: LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Baitul Maal Wat Tamwil (BMT).....	11
2.1.1 Pengertian Baitul Maal Wat Tamwil (BMT).....	11
2.1.2 Perbedaan BMT Dengan Perbankan Syariah.....	12
2.1.3 Keunggulan Baitul Maal Wat Tamwil.....	14
2.1.4 Produk Produk BMT.....	15
2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).....	15
2.2.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	15

2.2.2 Tinjauan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	
Berbasis Syariah.....	17
2.2.3 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).....	22
2.2.4 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)....	24
2.2.5 Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).....	29
2.2.6 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)....	31
2.3 Keunggulan Kompetitif .....	63
2.3.1 Pengertian Keunggulan Kompetitif.....	63
2.3.2 10 Pilar Keunggulan Kompetitif.....	64
2.3.3 Tantangan-tantangan Kompetitif yang mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	65
2.3.4 Konsep Pengembangan Kompetitif Dalam Islam.....	66
2.4 Penelitian Relevan .....	69
2.5 Konsep Operasional .....	71
2.6 Kerangka Berfikir .....	72
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian.....	73
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian.....	73
3.3 Subjek dan Objek Penelitian.....	74
3.4 Informan Penelitian.....	74
3.5 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	75
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	76
3.7 Teknik Pengolahan Data.....	78



3.8 Teknik Analisis Data.....	79
-------------------------------	----

**BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	80
4.1.1 Sejarah berdiri dan berkembangnya BMT Al-Ittihad .....	80
4.1.2 Visi misi dan nilai koperasi BMT Al-Ittihad .....	83
4.1.3 Struktur organisasi BMT Al-Ittihad.....	84
4.2 Deskripsi Temuan Penelitian .....	90
4.3 Hasil Penelitian .....	102
4.4 Pembahasan.....	110

**BAB V : PENUTUP**

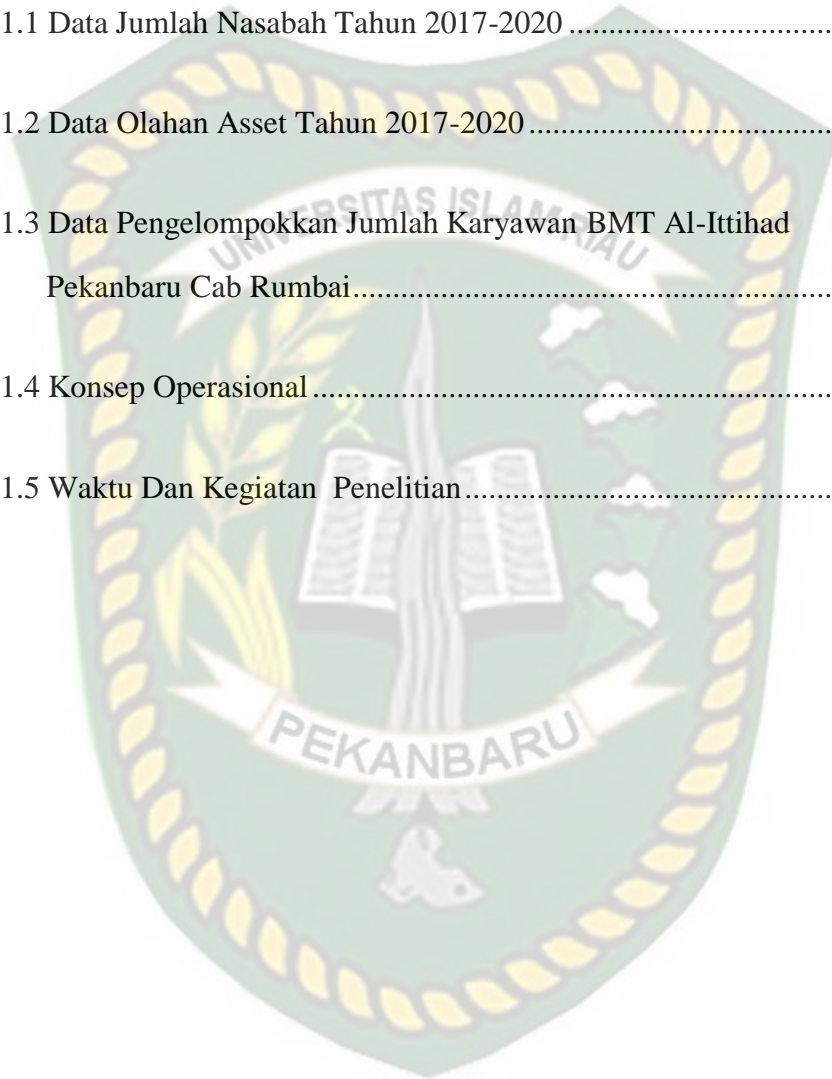
A. Kesimpulan.....	126
B. Saran .....	126

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

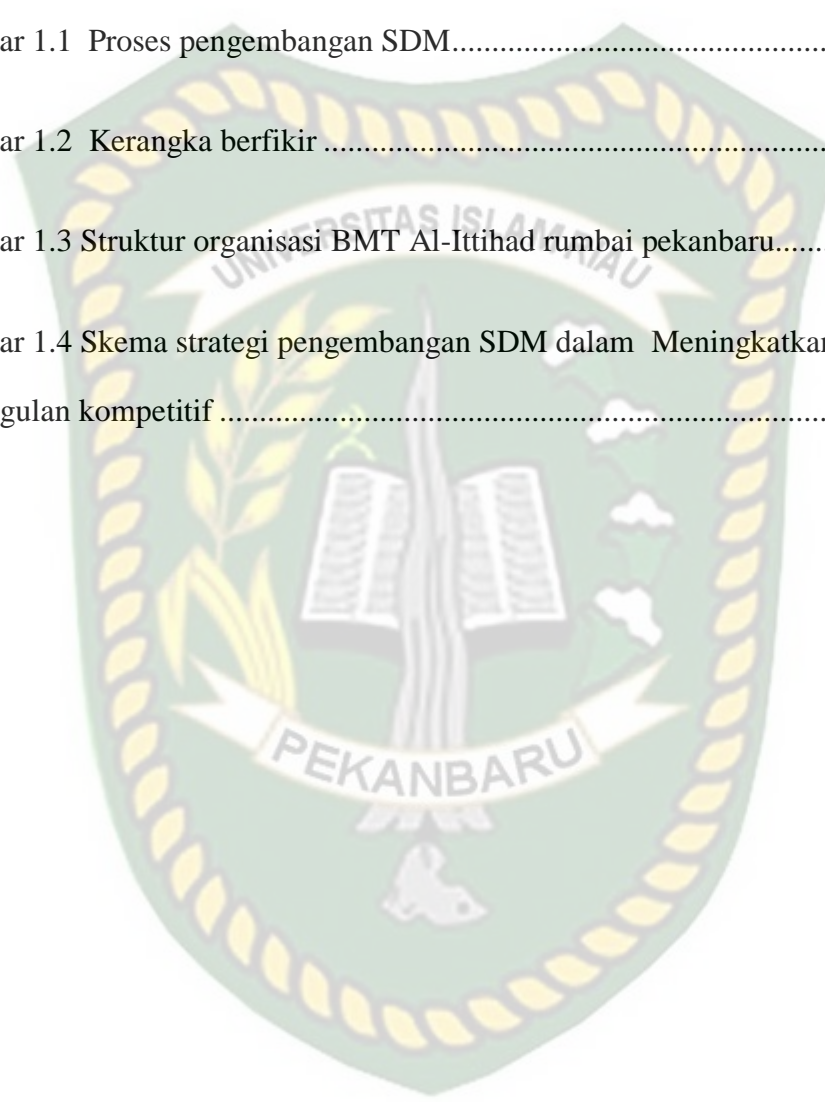
## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Data Jumlah Nasabah Tahun 2017-2020 .....	4
Tabel 1.2 Data Olahan Asset Tahun 2017-2020 .....	5
Tabel 1.3 Data Pengelompokan Jumlah Karyawan BMT Al-Ittihad Pekanbaru Cab Rumbai.....	6
Tabel 1.4 Konsep Operasional .....	67
Tabel 1.5 Waktu Dan Kegiatan Penelitian.....	71



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1 Proses pengembangan SDM.....	28
Gambar 1.2 Kerangka berfikir .....	69
Gambar 1.3 Struktur organisasi BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru.....	83
Gambar 1.4 Skema strategi pengembangan SDM dalam Meningkatkan keunggulan kompetitif .....	122



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keterangan Pembimbing

Lampiran 2. Surat Keterangan Pra Riset

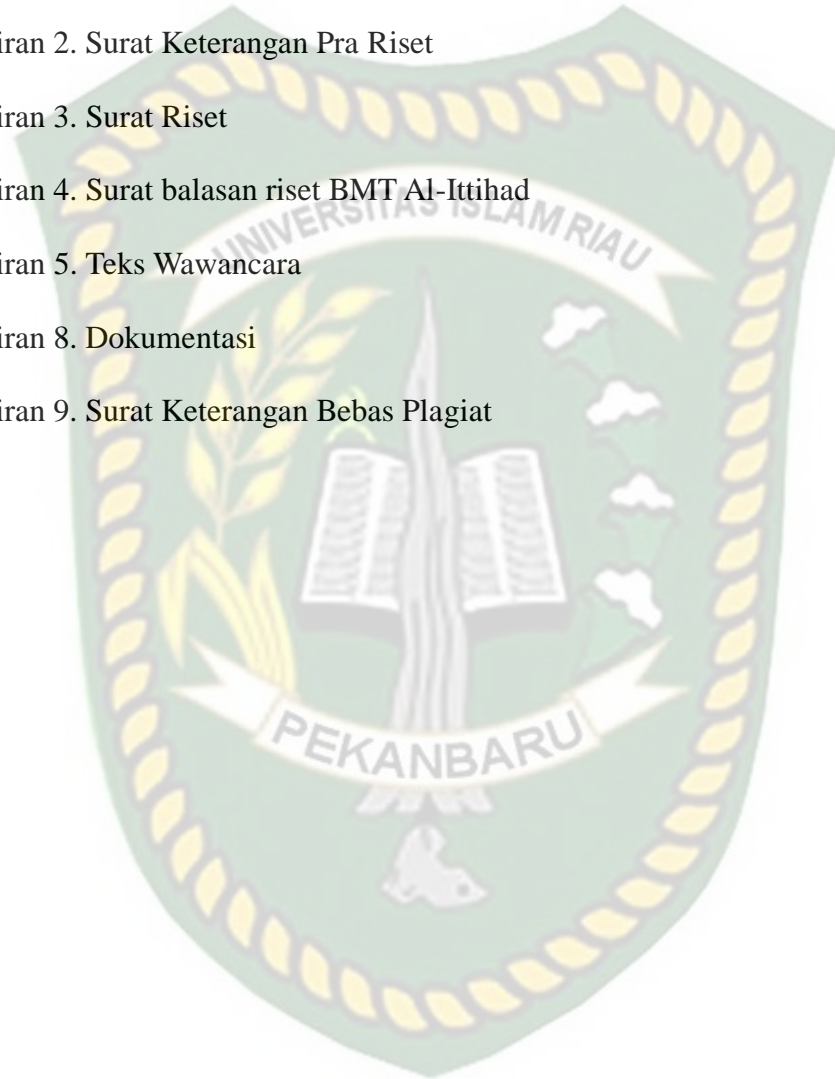
Lampiran 3. Surat Riset

Lampiran 4. Surat balasan riset BMT Al-Ittihad

Lampiran 5. Teks Wawancara

Lampiran 8. Dokumentasi

Lampiran 9. Surat Keterangan Bebas Plagiat



Dokumen ini adalah Arsip Miilik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Daya saing suatu bangsa diukur dari tiga hal: pertama tingkat penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi suatu bangsa, kedua kemampuan manajemen suatu bangsa, ketiga kemampuan sumber daya manusia. Ketiga faktor ini untuk membutuhkan keterlibatan sumber daya manusia maka dalam hal ini dapat dikatakan bahwa bila suatu Negara tidak dapat mengembangkan sumber daya manusianya, maka Negara tersebut tidak akan dapat mengembangkan apapun.

Mengapa sumber daya manusia begitu sangat penting dan begitu *urgent*? Hal ini tidak bisa dipungkiri mengingat abad XXI sebagai era globalisasi dikenal dengan situasinya yang penuh persaingan (*hypercompetitive situation*). John naisbitt dan patricia aburdune sebagaimana dikutip A. Malik fadjar (1999), mengemukakan bahwa terobosan paling menggairahkan dari abad XXI bukan karna teknologi, melainkan karena konsep yang luas tentang apa artinya manusia itu.

Strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) harus *in line* dengan strategi bisnis yang telah digariskan diperlukan kerja sama unsur manusia yang mendukungnya. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan strategi untuk menggapainya. Hal ini dikarenakan strategi merupakan alternative dasar yang dipilih dalam usaha meraih tujuan berdasarkan pertimbangan bahwa alternative terpilih itu diperkirakan paling optimal. (adnanputra, 1994:8)

Paradigma pembangunan yang berorientasi pada keunggulan kompetitif dengan lebih mengandalkan sumber daya alam dan tenaga kerja yang murah, saat ini mulai mengalami pergeseran menuju pembangunan yang lebih menekankan keunggulan kompetitif. Dalam paradig baru ini, kualitas SDM, penguasaan teknologi tinggi, dan peningkatan peran masyarakat memperoleh perhatian.

Peran lembaga keuangan syariah sangat penting dikarenakan sangat berbeda dengan lembaga keuangan konvensional, dimulai dari prinsip, asas, dan peran dalam pembangunan ekonominya bisa dikatakan berbeda dari lembaga keuangan konvensional. Bahkan menurut sebuah *survey*, lembaga keuangan syariah di Indonesia merupakan yang paling banyak didunia. Lahirnya bank-bank syariah dalam satu *decade* terakhir adalah wujud syariah.

Lembaga keuangan mikro syariah *baitul maal wat tamwil* (BMT) sangat cocok untuk menanggulangi masalah ekonomi pada basis ekonomi mikro. BMT menggunakan prinsip-prinsip syariah dan bebas dari unsur riba yang diharamkan didalam islam. Adapun fungsi lembaga ini adalah sebagai pendukung peningkatan kualitas usaha ekonomi pengusaha mikro dan pengusaha kecil yang berdasarkan system syariah. (Sudjana, 2020).

Menurut Ridwan (2004) BMT Merupakan sebuah lembaga yang tidak saja berorientasi bisnis tetapi juga sosial, dan juga lembaga yang tidak melakukan pemusatan kekayaan pada sebagian kecil orang, tetapi lembaga yang kekayaannya terdistribusi secara merata dan adil. BMT juga merupakan lembaga keuangan syariah yang jumlahnya paling banyak dibandingkan lembaga-lembaga keuangan syariah lainnya. Perkembangan tersebut terjadi tidak lain karena kriteria BMT

yang selalu meningkat sepanjang tahunnya dan juga system yang dianut BMT sangat membantu masyarakat.(Ismanto, 2015).

Allah swt berfirman:

أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَيْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ

Artinya : “ *hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu’amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, maka hendaklah kamu menuliskannya...*” (QS:al-baqarah, 2:282)

Perkembangan BMT dikota Pekanbaru sangat pesat. Hal itu dapat kita lihat dari banyaknya jumlah BMT dikota pekanbaru, yaitu : BMT Al-ittihad, BMT Al-amin, BMT marwah, BMT septa bina usaha, KSPS BMT UGT sidogiri capem pekanbaru, BMT Mitra Arta, BMT Al hijrah, BMT Al-Fatih, BMT UGT Sidogiri cabang pekanbaru, BMT UGT Sidogiri.

Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Al-Ittihad cabang Rumbai Pekanbaru merupakan lembaga keuangan mikro syariah atau dikenal dengan sebutan Koperasi Syariah yang beroperasi berdasarkan Syariah Islam, dimana sistem bunga di koperasi konvensional diganti dengan sistem bagi hasil. Pendirian Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru diawali dengan suatu gagasan untuk memberikan atau menyediakan suatu lembaga keuangan berbentuk koperasi syariah yang sesuai dengan umat Islam yang merupakan penduduk yang mayoritas di Kota Pekanbaru.

Dari tahun ke tahun anggota Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru terus mengalami kenaikan jumlah anggota, sampai saat ini jumlah anggota Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru adalah 7.660 (tujuh ribu enam ratus enam puluh enam) anggota per tanggal 31

desember 2020 yang tersebar diberbagai tempat di Kota Pekanbaru dan bukan hanya masyarkat Rumbai saja.

Prinsip utama dalam manajemen pembiayaan ini adalah kepercayaan. Artinya kemauan masyarakat untuk menginvestasikan uangnya kepada BMT itu sendiri, karena BMT Al Ittihad Rumbai Pekanbaru merupakan lembaga amanah. Selanjutnya fungsi utama yang kedua dari BMT Al Ittihad Rumbai Pekanbaru adalah pembiayaan. Aktifitas yang tidak kalah pentingnya dalam manajemen dana.

BMT Al Ittihad adalah penempatan dana atau pembiayaan. Sebagai upaya memperoleh pendapatan yang semaksimal mungkin aktifitas pembiayaan BMT Al Ittihad Rumbai Pekanbaru juga menganut azas syariah yakni dapat berupa bagi hasil, keuntungan maupun jasa manajemen. Upaya ini harus di kendalikan sedemikian rupa sehingga kebutuhan likuiditas dapat terjamin dan tidak banyak dana yang mengganggu.

Berdasarkan data yang didapat jumlah anggota mengalami peningkatan di setiap tahunnya, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Table 1.1 Data Jumlah Nasabah Tahun 2017-2020**

No	Tahun	Jumlah Anggota
1	2017	6.738
2	2018	7.237
3	2019	7.612
4	2020	7.660

Sumber : Data Olahan Penelitian 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap tahunnya jumlah nasabah BMT Al-Ittihad terus mengalami pertumbuhan jumlah nasabah, hal ini menunjukkan berhasilnya BMT Al-Ittihad dalam menarik nasabah. Nasabah yang semula hanya



karyawan PT CPI (*chevron pacific Indonesia*), kini berkembang menjadi seluruh lapisan masyarakat mulai dari karyawan, PNS, Pedagang, dan lainnya.

Untuk data jumlah asset mengalami penurunan asset pada tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2 Data Olahan Asset Tahun 2017-2020**

No	Tahun	Total Aset	Frekuensi
1	2017	Rp. 87.075.032.747	7,52%
2	2018	Rp. 100.804.747.051	15,77%
3	2019	Rp. 101.375.254.519	0,64%
4	2020	Rp. 97.784.041.568	0,50%

Sumber : Data Olahan Penelitian 2021

Dari data tersebut diatas, terlihat bahwa kualifikasi Untuk data olahan asset di BMT Al-ittihad mengalami penurunan jumlah asset pada tahun terakhir ditahun 2018 sebesar Rp. 100,804,747,051 tetapi frekuensinya mengalami peningkatan sebesar 15,77%, oleh karena itu perlu terus ditingkatkan program pengembangan pengembangan SDM Khususnya BMT Al-Ittihad pekanbaru.

Pencapaian ini merupakan peningkatan kinerja yang lebih bijaksana dan selektif dalam proses pembiayaan, terjadinya pemutusan hubungan kerja di beberapa perusahaan yang beroperasi disekitar wilayah operasional BMT Al-Ittihad, terutama kecamatan rumbai dan rumbai pesisir sangat berpengaruh terhadap aktivitas dan operasional BMT Al-Ittihad secara umum, anggota yang selama ini dari perusahaan tersebut tidak lagi melakukan transaksi simpan pinjam dengan BMT Al-Ittihad

Untuk data jumlah karyawan menurut jenis kelamin tahun 2020 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.3 Data Pengelompokan Karyawan BMT Al-Ittihad Pekanbaru Cab. Rumbai**

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	kepala Cabang	1
2	Accounting Office	2
3	Costumer Service	1
4	Teller	2
	<b>Jumlah</b>	6

Sumber : BMT Al-Ittihad 2020

Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa jumlah karyawan pada koperasi BMT Al-Ittihad cabang rumbai pekanbaru merupakan termasuk sampling jenuh dikarenakan jumlah karyawan hanya berkisaran 6 karyawan.

BMT Al-ittihad melakukan pengelolaan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi, pengelola telah melakukan pelatihan pengelola dan pengurus pada tahun 2019. Berikut pelatihan yang telah dilakukan tahun 2019 adalah Sertifikat manajer kepala cabang, dan Manajemen koperasi dan sosialisasi peraturan koperasi,

Penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang mengambil tempat di koperasi BMT Al-Ittihad cabang rumbai pesisir pekanbaru. Adapun alasan penelitian koperasi syariah BMT adalah.

*Pertama*, BMT Al-Ittihad mampu mengatasi permasalahan sumber daya manusia karyawan yang berkualitas didaerah yang tidak begitu ramai penduduk, dengan secara aktif melakukan pengembangan dan pelatihan terhadap sumber daya manusia yang ada. Antara lain dengan strategi-strategi pengembangannya,

yaitu strategi pengkaderan, strategi pengembangan kemampuan professional dan strategi pengembangan karir. Kekhasan lembaga keuangan syariah ini adalah system pengkaderannya, yang mampu mencetak karyawan yang memiliki militansi dan kemandirian tinggi.

Dalam kompetensi dengan lembaga-lembaga keuangan lainnya, para lembaga keuangan koperasi syariah dan pihak koperasi BMT bekerja keras dan professional dalam usaha meningkatkan kualitas tenaga lembaga keuangan tersebut. Salah satu prestasinya adalah koperasi penyelenggara KPR bersubsidi dari menpera, koperasi berprestasi tingkat kota pekanbaru tahun 2009, 2010 dan 2011, koperasi berprestasi tingkat provinsi riau tahun 2011. Hal ini merupakan suatu fenomena yang berbeda dengan kondisi lembaga keuangan syariah dengan berbagai kendala yang dihadapinya.

*Kedua*, baiknya kualitas sumber daya manusia yang dikembangkan oleh BMT Al-Ittihad ini terbukti dengan semakin meningkatnya peminat atau jumlah nasabah yang melakukan peminjaman di BMT Al-Ittihad, BMT Al-Ittihad melakukan penerimaan pengelola baru sebanyak 4 orang untuk tenaga pengganti yang didapatkan dicabang pusat 2 orang, cabang panam 1 orang dan 1 pengelola untuk kantor cabang cibubur, dengan adanya tambahan tenaga pengelola yang *fresh graduate* maupun yang memiliki pengalaman keuangan khususnya dibidang perbankan, tentunya untuk mewujudkan lembaga keuangan syariah yang unggul ini tidak lepas dari keberhasilan BMT Al-Ittihad dalam mengelola manajemen pengembangan sumber daya manusianya.

Dengan demikian masalah SDM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif masih menjadi sorotan bagi BMT Al-Ittihad untuk tetap bertahan menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang memadai, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik.

Untuk itu berdasarkan pemaparan diatas penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BMT AL ITTIHAD PEKANBARU ”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Setelah di lihat dari uraian latar belakang masalah di atas, maka peneliti dapat merumuskan masalahnya dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengembangan SDM BMT Al-Ittihad pekanbaru?
2. Bagaimana implikasi strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif BMT Al-ittihad pekanbaru?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Merujuk pada konteks penelitian dan fokus penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan bertujuan untuk:

1. Mengetahui strategi pengembangan SDM BMT Al-ittihad pekanbaru.
2. Mengetahui implikasi strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif BMT al-ittihad pekanbaru.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan referensi mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia
2. Penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan referensi kepustakaan mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia.
3. Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan bagi kalangan akademisi, masyarakat dan lembaga terkait mengenai strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Uuntuk mendapatkan gagasan singkat mengenai bagian-bagian yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka penulis mengungkap penguraiannya sebagai berikut:

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bagian Ini Terdiri Dari Latar Belakang Masalah, Pembatasan Masalah, Peumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Dan Sistematika Penulisan.

##### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bagian ini terdiri dari Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Menurut Para Ahli, Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Metode-Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Prinsip Pengembangan SDM, strategi pengembangan SDM, Tujuan perencanaan terhadap kebutuhan SDM, kebutuhan pengembangan

SDM, membuat perencanaan pengembangan SDM, melaksanakan pengembangan, pengembangan profesional, pengembangan karir, evaluasi kinerja SDM, metode pengembangan, Konsep Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*), Konsep Pengembangan Kompetitif Dalam Islam, Keunggulan Kompetitif Dalam Islam, Penelitian Relevan, Konsep Operasional, Dan Kerangka Konseptual.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bagian Ini Terdiri Dari Jenis Penelitian, Waktu Dan Tempat Penelitian, Populasi Dan Sampel, Subjek Dan Objek Penelitian, Sumber Data Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Pengolahan Data Dan Teknik Analisis Data.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan Gambaran Umum Lokasi Penelitian, Deskripsi Umum Temuan Penelitian dan Pembahasan Penelitian.

### **BAB V : PENUTUP**

Bagian penutup ini terdiri dari kesimpulan dari penelitian dan saran dari peneliti juga rekomendasi.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Baitul maal wat tamwil (BMT)

##### 2.1.1 Pengertian Baitul maal wat tamwil (BMT)

Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) adalah balai usaha mandiri terpadu yang isinya berintikan bayt al-mal wa al-tamwil dengan kegiatan mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas kegiatan ekonomi pengusaha kecil ke bawah dan kecil dengan antara lain mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya. Baitul Maal Wat Tamwil juga bisa menerima titipan zakat, infak, dan sedekah, serta menyalurkannya sesuai dengan peraturan dan amanatnya. Selain itu, yang mendasar adalah bahwa seluruh aktivitas BMT harus dijalankan berdasarkan prinsip muamalah ekonomi dalam islam.

Dengan demikian, keberadaan BMT dapat dipandang memiliki dua fungsi utama yaitu sebagai media penyalur pendayagunaan harta ibadah seperti zakat, infak, sedekah dan wakaf, serta dapat pula berfungsi sebagai institusi yang bergerak dibidang investasi yang bersifat produktif sebagaimana layaknya bank. Pada fungsi kedua ini dapat dipahami bahwa selain berfungsi sebagai lembaga keuangan, BMT juga berfungsi sebagai lembaga ekonomi. Sebagaimana lembaga keuangan.

Baitul Mal dengan segala konskuensinya merupakan lembaga social yang berdampak pada tidak adanya profit atau keuntungan duniawi atau

material didalamnya, sedangkan baitul tamwil merupakan lembaga bisnis yang karenanya harus dapat berjalan sesuai prinsip bisnis yakni efektif dan efisien. Dari pengertian tersebut dapat ditarik suatu pengertian yang menyeluruh bahwa BMT merupakan organisasi bisnis yang juga berperan sebagai social.

Kegiatan jasa keuangan yang dikembangkan oleh BMT berupa penghimpunan dana dan penyalurannya melalui kegiatan pembiayaan. Kegiatan ini dapat disamakan secara operasional dengan kegiatan simpan pinjam dalam kegiatan koperasi atau perbankan secara umum. Dikarenakan lembaga keuangan Islam, BMT dapat disamakan dengan system perbankan atau lembaga keuangan yang mendasarkan kegiatannya dengan syariat Islam. Sesuai dengan peraturan perundang-undangan koperasi, untuk kegiatan simpan pinjam, aktivitasnya tidak boleh bercampur dengan aktivitas lain dilakukan oleh koperasi.

### 2.1.2 Perbedaan BMT Dengan Perbankan Syariah





BMT dan Bank syariah adalah lembaga keuangan yang menjadikan sistem ekonomi syariah sebagai acuan dalam menjalankan usahanya. Namun ada perbedaan besar diantar keduanya. Bank Syariah telah berbentuk Perseroan Terbatas atau yang biasa disebut PT. Dan memiliki dasar hukum yang jelas di dalam Undang-Undang perbankan syariah. Sedangkan BMT masih belum termasuk di dalam aturan resmi perbankan syariah namun tetap mendapat dukungan penuh pemerintah. Untuk saat ini BMT masih bernaung dibawah hukum Undang-undang perkoperasian.



Namun dalam penerapannya BMT lebih dituju oleh para umat muslim yang merasa bank syariah belum sepenuhnya menerapkan hukum syariah dikarenakan bank syariah tetap saja berhutang dengan bunga kepada bank indonesia.

### 2.1.3 Keunggulan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)

Mengenai kelebihan baitul mal wat tamwil sebagai lembaga keuangan bukan bank dapat dilihat dari bentuk penyelenggaraan perekonomian dari lembaga itu sendiri, konsep dan prinsip-prinsip yang dijalankan dalam operasional lembaga itu sendiri. Karena baitul mal wat tamwil adalah balai usaha terpadu yang berintikan dengan kegiatan mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas kegiatan ekonomi pengusaha kecil bawah dan kecil antara lain mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya.

Pada dasarnya fungsi dari lembaga keuangan non bank syariah itu sama yaitu sebagai mana disebutkan di bawah ini yaitu :

- a. Memberikan pinjaman atau kredit kepada masyarakat yang berpendapatan rendah, agar mereka tidak terjerat rentenir atau pelepasan uang.
- b. Membiayai pembangunan industri dan memperlancar pembangunan ekonomi lewat pembangunan pasar uang dan pasar modal.
- c. Pemberian kredit kepada masyarakat berpendapatan rendah sifatnya menolong, sehingga tidak memperhatikan penggunaannya baik produktif atau konsumtif. Kredit yang diberikan ada yang berjaminan dan ada pula yang tidak berjaminan. Pemberian kredit kepada investor untuk membangun industri dilaksanakan dengan cara membeli saham atau obligasi yang diterbitkan lewat pasar modal. Selain cara tersebut,

pemberian kredit jangka pendek dapat secara langsung lewat pasar uang. Akan tetapi kekhususan dari baitul mall itu sudah terlihat dari nama lembaga itu sendiri.

#### **2.1.4 Produk Produk Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)**

Adapun produk-produk dari BMT Al-Ittihad Rumbai antara lain :

1. Pembiayaan Musyarakah.
2. Pembiayaan Mudharabah
3. Pembiayaan Qardul Hasan.
4. Lembaga pengumpul dan penerima zakat infak dan shadhaqah yaitu PIZSA

### **2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

#### **2.2.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu (Rusby, 2017).

Pada hakikatnya pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal serta pribadi mandiri (Iskandar Wiryokusumo, 2011).

Pengembangan SDM merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas pegawai agar menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan wawasan yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto 2016: 138).

Pengembangan sumber daya manusia membutuhkan biaya yang relatif tinggi. Tidak sedikit biaya yang dikeluarkan untuk kepentingan pelatihan dan pendidikan karyawan. Kebanyakan perusahaan rela mengorbankan sejumlah dana untuk kepentingan pengembangan dengan harapan memperoleh hasil kerja maksimal. ( Bangun,2012:201)

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering disebut karyawan. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.

## 2.2.2 Tinjauan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Syariah

### 1) SDM Syariah

Syariah adalah hukum-hukum yang mengatur hubungan manusia dengan Sang Khalik maupun dengan makhluk, di dalamnya terdapat dua unsur yaitu ibadah dan muamalah. Ibadah adalah segala sesuatu yang dilakukan manusia untuk menjalankan perintah Allah SWT, sedangkan muamalah adalah segala sesuatu yang mengatur hubungan manusia dengan manusia lainnya. Dalam hal manajemen sumber daya manusia haruslah disesuaikan dengan syariat Islam yang bersumberkan Al-Qur'an dan Hadist (Abu Fahmi *et. al*, 2014: 12).

Ajaran Islam tidak mengenal secara langsung adanya kelas manajer, tetapi adanya konsep pembagian kerja yang didasarkan pada kemampuan fisik, ilmu, dan teknologi yang dimiliki masing-masing manusia. Adanya jenjang-jenjang dalam organisasi kerja hendaknya semata-mata dimaksudkan agar setiap potensi baik potensi fisik, ilmu, dan teknologi dapat disinergikan, sebagaimana firman Allah Surat Az-Zukhruf (43:32).

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

“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat

*mempergunakan sebagian yang lain. Dan rhamat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.”*

Sebagai SDM syariah, landasan yang paling mendasar ialah iman kepada Allah, yang sadar bahwa setiap kegiatan dan tindakan dalam bekerja selalu diawasi oleh Allah dan tujuan utamanya hanya untuk mendapat ridho Allah SWT. Ketika iman menjadi landasan bagi seseorang dalam bekerja dan berorganisasi, maka keimanan akan menghadirkan beberapa hal, antara lain (Amin, 2010: 114) :

- a) Cenderung memilih yang halal bukan yang haram
- b) Cenderung menjauhi *syubhat*
- c) Cenderung pada nilai-nilai kebaikan
- d) Menghormati anak buah dan pimpinan
- e) Beretos kerja tinggi, dan
- f) Memperhatikan etika dan norma dalam mengelola organisasi/perusahaan.

Selain iman, SDM syariah hendaknya memiliki akhlak dan moral Islami seperti karakter Nabi Muhammad yaitu *amanah, fathanah, tabligh, dan siddiq*. *Amanah* adalah sikap bisa dipercaya dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Fathanah* adalah sikap profesional dalam melakukan berbagi pekerjaan. *Tabligh* adalah sikap transparan dan bertanggung jawab terhadap setiap hal yang merupakan amanah yang diberikan kepadanya. *Siddiq* adalah sifat jujur yang berarti setiap SDM syariah harus terpercaya sehingga bisa diandalkan dalam melakukan pekerjaannya ( Fahmi, 2014: 84).

Selain akhlak dan moral, yang harus dimiliki seorang SDM syariah yaitu kompetensi. Kompetensi adalah serangkaian pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki seseorang baik itu melekat pada diri manusia ataupun pemberian dari luar. Menurut Abu Fahmi kompetensi yang harus dimiliki SDM Syariah adalah sebagai berikut:

- a) Kompetensi inti, perbankan syariah membutuhkan SDM yang memiliki pandangan dan keyakinan yang sesuai dengan visi dan misi perbankan syariah.
- b) Kompetensi perilaku, kemampuan SDM untuk bertindak efektif, memiliki semangat Islami, fleksibel dan memiliki jiwa ingin tahu yang tinggi.
- c) Kompetensi fungsional, kompetensi ini berbicara tentang background dan keahlian. SDM yang dibutuhkan adalah SDM yang memiliki dasar ekonomi syariah, operasi perbankan, administrasi keuangan dan analisa keuangan.
- d) Kompetensi manajerial, SDM yang mampu menjadi *team leader*, cepat menangkap perubahan dan mampu membangun hubungan dengan yang.

## 2) Pengembangan SDM Syariah

Allah menyuruh Nabi untuk memperbaiki kondisi dan *skill* umat dengan cara memberikan latihan-latihan atau *training*. Seperti yang telah Allah firman dalam Surat Al-Anfal (8:65) :

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَا بِرُونَ يَغْلِبُوا  
مِائَتِينَ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا وَإِنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ

*“Wahai Nabi, timbulkan hasrat orang beriman sampai mereka mampu sekalipun untuk berperang. Dan sekiranya kalian berjumlah dua puluh orang akan mampu mengalahkan dua ratus orang, dan sekiranya kalian berjumlah dua ratus akan mampu mengalahkan seribu orang dari orang-orang kafir, disebabkan karena orang-orang kafir itu tidak memahami.”*

Pada dasarnya, kita tidak menemukan secara pasti tentang pola pelatihan dan pembinaan karyawan di zaman Rasulullah SAW secara formal. Namun, kendatipun demikian bukan berarti sejarah Islam tidak memiliki tradisi pembinaan dan pelatihan kepada umat pendukungnya. Pola pembinaan dan pelatihan Rasulullah diwujudkan dalam empat jenis metode, diantaranya ( Dermawan, 2006: 93-98):

- a) Metode Tilawah, konsep ini memiliki makna membaca. Metode tilawah diarahkan untuk membaca ayat-ayat Allah SWT. Implikasi praktisnya dapat kita kemukakan bahwa membudayakan membaca Al-Qur'an adalah salah satu bentuk pembinaan psikologis kepada pekerja muslim.
- b) Metode Taklim, taklim dalam pemahaman kita adalah proses transfer dan transformasi dari pihak pertama kepada pihak kedua. Implikasi praktis teologisnya dengan memberikan pola pendidikan dengan cara membacakan dan mengajarkan kepada karyawan tentang etos kerja menurut kita suci Al-Qur'an.
- c) Metode Tazkiyyah, konsep ini kita maknai sebagai satu kemampuan memisahkan atau membersihkan. Implikasinya adalah



memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan dengan tujuan untuk melakukan eliminasi perilaku-perilaku/ kinerja yang baik dan buruk.

- d) Metode Hikmah, konsep hikmah biasa digunakan untuk menunjukkan pengetahuan filosofis. Pendekatan hikmah yang kita kemukakan adalah sebuah pendekatan yang memiliki karakter terhadap sebuah kemampuan dalam mengambil pelajaran tersembunyi dari sebuah kejadian.

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, teratur, tuntas, dan tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Sesuatu yang diatur oleh Islam telah menjadi indikator pekerjaan manajemen yang teratur dan sistematis. Manajemen syariah adalah kemampuan dalam mengelola sebuah perusahaan atau lembaga yang berlandaskan syariat Islam yaitu aturan yang ditetapkan berdasarkan Al-Qur'an dan Hadist (Hakim, 2012: 13).

Dalam Q.S. Ash-Shaff ayat 4 yang menjadi dasar kegiatan manajemen adalah:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

Artinya “*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berjuang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”.

Kokoh disini maksudnya yaitu adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya. Apabila hal ini dapat terwujud maka akan menghasilkan suatu pencapaian tujuan yang maksimal.

Praktisi Ekonomi Syariah adalah insan-insan yang berkecimpung dalam aktivitas lembaga-lembaga, perusahaan-perusahaan, kegiatan-kegiatan perekonomian maupun social lainnya yang berlandaskan syariah Islam. Dirinya dapat menjadi subjek dalam konteks mengelola manajemen sumber daya manusai, tetapi juga dapat menjadi objek dari manajemen sumber daya manusia dalam kaitan sebagai sasaran atau objek pengelolaan (Fahmi dan *et.al*, 2014: 37).

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia bukan sekedar sebuah pendekatan manajemen belaka, melainkan memiliki dimensi “ibadah” sebagai wujud ketaatan kepada Allah Swt. dalam melaksanakan perintah-Nya. Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia Islam harus mengacu kepada pencapaian kesejateraan yang diridhoi Allah Swt.

Dalam Islam terdapat manusia mulia yang menjadi panutan hidup bagi seluruh manusia yaitu Nabi Muhammad Saw., beliau juga menjadi sumber daya manusia (SDM) terbaik sepanjang masa dan sudah terbukti baik dari segi konsep maupun praktiknya (Fahmi dan *et.al*, 2014: 35).

### **2.2.3 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian

kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.( Sutrisno, (2011: 35).

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Amstrong,( 1997 : 507).

Secara rinci tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja
- 2) Mencapai efisiensi
- 3) Meminimalisir kerusakan
- 4) Mengurangi kecelakaan
- 5) Meningkatkan pelayanan
- 6) Meningkatkan kepemimpinan
- 7) Peningkatan balas jasa
- 8) Peningkatan pelayanan kepada konsumen.

Tujuan tersebut dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. ( rusby, 2017:85)

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

Pendidikan bermanfaat untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan sikap/moral manusia.( Ismanto, (2009: 216).

Bagi organisasi, ada tujuh manfaat yang dapat dipetik dari pengembangan SDM, yaitu: ( Rusby,(2017 : 87-88)

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
- 4) Meningkatkan semangat kerja dalam organisasi dengan komitmen yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang berdampak pada tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

#### **2.2.4 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada penggunaan metode yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Program tersebut ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan yang ada dalam organisasi, misalnya manajer atau kepala bagian pengembangan sumber daya manusia.

Metode yang paling penting diantaranya ialah metode pendidikan (education) dan metode pelatihan (training). Pendidikan dan pelatihan sering dipandang sebagai salah satu bentuk investasi organisasi dibidang

pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya.

a. Metode Pendidikan (*education*)

Hasil pendidikan dapat dilihat dari adanya perubahan tingkah laku. Pendidikan pada hakikatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku pegawai. Tujuan pendidikan adalah deskripsi pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, yang diharapkan memiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu.

Lembaga pendidikan terutama formal, pada dasarnya memberikan output berupa perubahan sikap, dan perilaku yang disertai dengan tingkat pengetahuan, pemahaman, dan analisis yang lebih mendalam. Itulah sebabnya perubahan sikap dan perilaku sebagai output pendidikan perlu dirumuskan terlebih dahulu dalam tujuan pendidikan. Metode pendidikan atau *development* menurut Hasibuan yaitu: (Mulyanto, (2007 : 80.)

- 1) Metode Pelatihan (*Training*) *Training methods* merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*) seperti rapat, studi kasus, ceramah dan *role playing*.
- 2) *Under Study Understudy* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatannya

3) *Job Rotation and Planned Progression* *Job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Sedangkan *planned progression* sama dengan *jobrotation*. Letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.

4) *Coaching and Counseling* *Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya dan aspirasinya.

5) *Junior Board of Executive or Multiple Management* Merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan pada manajer lini (*top management*). Komite penasehat ini hanya berperan sebagai staf.

b. Metode Pelatihan (*training*)

Hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan adalah menyangkut waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang pegawai, dan berbagai hal lainnya. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, oleh

karenanya terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugasnya khusus dalam waktu tertentu.

Metode pengembangan terdiri atas:

- a. Metode Latihan atau *Training* Metode-metode latihan yang dapat dilaksanakan menurut Hasibuan:
- b. *On the Job* Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas.
- c. *Vestibule* adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
- d. *Demonstration and Example Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.
- e. *Simulation*(Simulasi) merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya. (Ibid., hal. 77.)
- f. *Apprenticeship* Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
- g. *Classroom Methods*

a) *Lecture* Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya.

b) *Conference* Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya.

c) *Programmed Instruction* merupakan bentuk *training*, sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku atau mesin pengajar.

d) Metode Studi Kasus Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan yang tidak disertai dengan data yang lengkap atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaiannya.

e) *Role Playing* Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk 35 untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara.

f) Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta bagaimana cara-cara meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya.



g) Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi dan memberikan saran- saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

#### **2.2.5 Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Prinsip pengembangan SDM pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya dimasa yang akan datang. Upaya tersebut akan berhasil jika sudah deprogram terlebih dahulu, agar kegiatan pengembangan SDM sudah deprogram dapat dilaksanakan secara efektif, rangsangan yang bisa dilakukan adalah kenaikan gaji, jabatan, dan berbagai program lainnya.

Program pengembangan SDM memuat sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaan. Tujuan akhir dari proses pengembangan adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mengemban jabatannya.(Priansa. (2018:151)

Beberapa prinsip lainnya yang penting untuk diperhatikan dalam pengembangan SDM sebagai berikut (Priansa .(2018:152)

##### 1) Motivasi

Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam

mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi. Motivasi tersebut timbul dari dorongan diri sendiri, Pengembangan SDM harus berhubungan dengan motivasi pegawai sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM.

2) Laporan kemajuan

Hasil pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara pegawai pada saat sebelum mendapat pengembangan, dan pegawai pada saat setelah memperoleh program pengembangan.

3) Latihan

Menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan SDM yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan SDM yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan. Pengembangan SDM yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki pegawai. Pengembangan SDM melalui latihan ini membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya yang tidak sedikit.

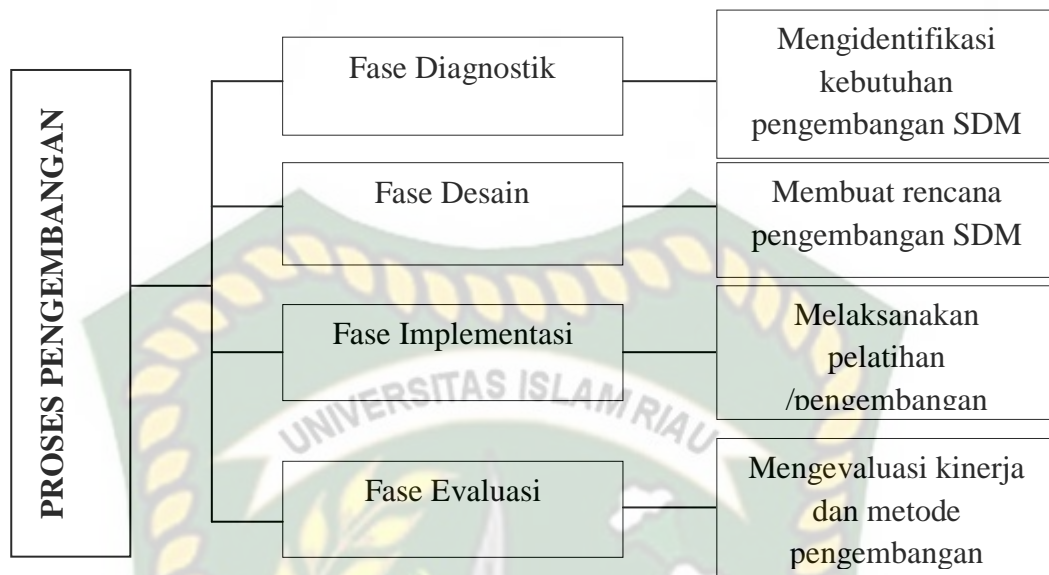
4) Perbedaan individu

Perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan SDM. Perbedaan tersebut bukan

perbedaan jenis kelamin, setatus sosial, ekonomi tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai, maka dari itu pengembangan SDM yang paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM yang diberikan.

#### **2.2.6 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pengembangan SDM merupakan suatu usaha kemampuan teknis, teoritis-konseptional, dan sikap SDM sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM dalam lembaga keuangan syariah secara efektif dapat dilaksanakan melalui strategi yaitu: (a) membuat desain perencanaan terhadap pengembangan SDM, (b) membuat program pengembangan SDM, (c) mengimplementasikan program pengembangan, dan (d) mengadakan evaluasi terhadap pengembangan SDM. (Mathius,(2004:352). Lebih lanjut castetter sebagaimana dikutip Nasir Usman mengemukakan bahwa, proses pengembangan sumber daya manusia yang efektif dapat ditempuh melalui empat fase penting, yaitu: sebagai berikut:



**Gambar 1.1 Proses Pengembangan SDM**

Menurut Usman (dalam Priyatna (2016:1237) Strategi yang harus dilakukan dalam proses pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi akan memberikan panduan kepada pemegang jabatan (pimpinan) dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia (guru) yang efektif, dan dapat ditempuh melalui empat fase penting, yaitu: (1) fase diagnostik, (2) fase desain, (3) fase implementasi/operasi, dan (4) fase evaluasi.

1. Fase diagnostik adalah mendiagnosis fase kebutuhan pengembangan berkaitan dengan kebutuhan individu kebutuhan kelompok, dan kebutuhan organisasi. Rencana pengembangan tersebut harus menjawab kebutuhan organisasi secara komperhensif yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan khusus ditandai dengan pengetahuan spesifik dan keahlian tertentu bagi individu yang memegang jabatan. Potensi yang dimiliki menjadi bekal untuk dikembangkan dan

semuanya harus diawali dengan diagnosis untuk kepentingan rencana penembangan sumber daya manusia.

2. Fase desain adalah merancang rencana pengembangan berdasarkan kepada: (1) masalah-masalah organisasi dan kebutuhan program pengembangan sebagai pendahuluan, (2) mendeskripsi tujuan khusus dan seleksi tujuan khusus dan seleksi tujuan berdasarkan dampak, (3) menentukan pihak-pihak yang ikut berpartisipasi, (4) merencanakan pengganti dengan melakukan identifikasi dan pengembangan sebagai bagian penting. (5) menetapkan kelender untuk mencapai tujuan, (6) merancang kebutuhan individu dan kebutuhan kelompok dalam berbagai kegiatan, (7) merekrut peserta, (8) menyusun deskripsi waktu, prosedur dan evaluasi, dan (9) menetapkan jadwal monitoring.
3. Fase implementasi/operasi adalah melaksanakan program pengembangan sesuai dengan rencana yang membutuhkan dukungan berbagai pihak untuk menilai relevansi program yang dipilih dan dilaksanakan pada kesempatan tersebut, dan melakukan koordinasi terutama dalam rangka mewujudkan tenaga profesional.
4. Fase evaluasi adalah mengarahkan kegiatan evaluasi untuk melihat kinerja administrasi dan rasional metode/teknik yang digunakan selama program pengembangan diimplementasikan. Pada dasarnya untuk mengetahui bagaimana implementasi pengembangan dilihat dari jalur yang tidak menyimpang, dari yang direncanakan.

Jadi keempat fase tersebut hendaknya diimplementasikan oleh

pemegang jabatan (pimpinan) dengan menentukan posisi jabatan yang ditetapkan sebagai lokasi pengembangan. Setelah posisi jabatan disetujui menjadi kebutuhan yang diprioritas untuk dijadikan kebijakan dalam rangka mengisi formasi sekaligus memperoleh tenaga-tenaga terampil dan cakap melaksanakan tugas, maka dianalisis kebutuhan.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa menurut Mathius (2004), strategi pengembangan sumber daya manusia terdiri dari 4 strategi antara lain:

### **1. Perencanaan**

#### **a. Rekrutment**

Rekrutment merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai (Mangkunegara, 2008:33)

Menurut Singodimedjo (2000) dalam Nugroho (2012: 17-18) Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Jusmaliani (2011) mengatakan bahwa Rekrutmen adalah menemukan sejumlah pelamar baru yang dapat segera ditarik untuk

bekerja. Jadi hasil dari proses rekrutmen adalah kumpulan pelamar yang telah memenuhi syarat sehingga siap untuk disaring melalui tahap seleksi. Aktivitas rekrutmen dirancang untuk mempengaruhi tiga hal yaitu jumlah SDI yang melamar, jenis atau kualitas SDI, dan kemungkinan pelamar akan menerima posisi yang ditawarkan. Dengan adanya tiga hal tersebut, diharapkan rekrutmen yang dilakukan akan berjalan secara lancar dan menghasilkan pelamar yang sesuai.

Menurut Hasibuan (2008) dalam Nugroho (2012: 17-18), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan terlebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan saat menduduki jabatan tersebut. *Job specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut.

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Menurut Dessler (1997) dalam Hartatik (2012: 72-75), sumber rekrutmen bagi organisasi atau perusahaan berasal dari berbagai sumber yaitu:

a) Pelamar langsung

Pelamar langsung juga sering dikenal *applications at the gate*, artinya, para pencari pekerjaan datang sendiri ke organisasi untuk

melamar.

b) Lamaran Tertulis

Para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melegkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya.

c) Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Lain

Para anggota organisasi menganjurkan kepada berbagai pihak (bisa sanak saudara, tetangga, teman dan lain sebagainya) yang sedang mencari pekerjaan untuk mengajukan lamaran karena beberapa alasan berikut: (1) Biaya yang dipikul organisasi lebih ringan karena para pencari kerja memperoleh bantuan dari pihak dalam organisasi; (2) Para pegawai yang menginfomasikan lowongan itu berusaha agar yang melamar hanya orang yang memang paling memenuhi syarat; (3) Para pelamar sudah memiliki bahan iformasi tentang organisasi yang dimasukinya, sehingga lebih mudah melakukan penyesuaian; (4) Pekerja yang diterima melalui jalur ini menjadi pekerja yang baik, karena biasanya mereka berusaha untuk tidak mengecewakan orang yang membawanya.

d) Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan banyak digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, naik visual, audio, mauun yang bersifat audio visual.



e) Instansi Pemerintah

Dalam setiap pemerintahan suatu negara dapat dipaskan adanya instansi yang mengurus ketenagakerjaan secara nasional, seperti depnaker, pemburuhan, SDM, atau instansi penerimaan yang mempunyai cangkupan tugas sejenis.

f) Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja

Salah satu perkembangan baru daam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja

g) Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Perusahaan ini khusus mencari tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau professional lain yang memiliki pengetahuan atautenaga khusus.

h) Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmet tenaga kera baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi.

i) Organisasi profesi

Semakin maju kehidupan suatu masyarakat, semakin banyak pula organisasi yang dibentuk, seperti bidang kesehatan, teknik, ekonomi, administrasi, hokum dan sebagainya

j) Serikat Pekerja

Banyak serikat pekerja yang tidak hanya terbentuk di dalam organisasi atau perusahaan, akan tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan, seperti serikat tenaga kerja bangunan, instansi listrik, serikat perawat dan sebagainya.

Metode perekrutan karyawan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan. Terhadap dua metode dalam perekrutan karyawan yaitu metode tertutup dan terbuka. Metode tertutup merupakan metode perekrutan karyawan yang hanya diinformasikan kepada orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk *relative* sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan lebih sulit. Dan Metode terbuka adalah ketika perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak yang masuk sehingga kesempatan mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar (Fauziah, 2015:38).

Menurut Bangun (2012), ada beberapa kegiatan pokok dalam perekrutan karyawan yang harus diperhatikan, antara lain:

- a. Menentukan kebutuhan tenaga kerja atau karyawan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Proses rekrutmen yang panjang akan menghabiskan banyak waktu, sehingga bagian personalia akan menentukan berapa

banyak jumlah karyawan yang akan diterima untuk menempati posisi yang kosong.

- b. Memperoleh informasi di pasar tenaga kerja. Pasar tenaga kerja merupakan tempat mempertemukan antara penjual tenaga kerja dengan lembaga atau organisasi yang membutuhkan tenaga kerja. Organisasi dapat mengetahui informasi-informasi tentang ketenagakerjaan yang dibutuhkan untuk pedoman perekrutan karyawan yang akan dilakukan.
- c. Menentukan metode perekrutan. Metode perekrutan memiliki peran yang sangatlah signifikan. Dengan menggunakan metode perekrutan yang tepat akan memberikan keuntungan bagi organisasi seperti waktu perekrutan yang cepat dan biaya yang dibutuhkan sedikit.
- d. Menyusun program perekrutan karyawan secara sistematis. Penyusunan dilakukan untuk meminimalisir terjadinya kesalahkesalahan saat melakukan rekrutmen. Dengan disusun secara sistematis akan mempermudah proses rekrutmen sehingga untuk mendapatkan pelamar berkualitas guna menempati posisi yang ada akan lebih mudah pula.
- e. Memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Dengan memperoleh calon karyawan yang sesuai kebutuhan organisasi diharapkan kegiatan organisasi dapat berjalan sebagaimana mestinya, sehingga akan lebih mudah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

## 2) Tujuan Perencanaan Terhadap kebutuhan SDM

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan

kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM Adalah Menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek organisasi. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Perencanaan SDM selalu berkaitannya dengan permintaan (*demand*) dan pasokan (*supply*) tenaga kerja. Oleh karena itu, perencanaan SDM merupakan tanggung jawab bagi semua manajer dalam organisasi. Perencanaan SDM tidak sekedar tanggung jawab manajer bagian SDM. Sekalipun demikian, dalam praktek tidak semua organisasi menyadari makna penting perencanaan SDM. Banyak para manajer bagian non-SDM yang tidak memiliki pemahaman akan peran penting perencanaan SDM. Mereka lebih mementingkan perencanaan sumber daya lainnya, seperti material, perlengkapan dan keuangan.

Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi atau menutup kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja dimasa datang. Perencanaan SDM lebih

menekankan kan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis dimasa datang.

Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, dalam pelaksanaan recruitment, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan karyawan akan lebih mudah dan terkendali. (Jabani (2015: 4).

Menurut veitzal ada beberapa tujuan yang dapat dicapai sehubungan dengan perencanaan sumber daya manusia, tujuan tersebut antara lain: (Veitzal, (2004:56)

- a) Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b) Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c) Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
- d) Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e) Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan

- f) Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan
- g) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (*vertical* atau *horizontal*) dan pensiun karyawan.
- h) Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Penentuan tujuan yang jelas merupakan hal yang tidak dapat diindahkan. Tanpa tujuan yang jelas, maka upaya mendesain program-program pelatihan dan pengembangan merupakan suatu hal yang sulit. Selain itu adanya tujuan yang jelas akan mempermudah dalam hal pengukuran hasil yang diharapkan sekaligus mengukur keberhasilan suatu program pengembangan.

Dari pendapat di atas mengenai tujuan perencanaan pengembangan SDM maka dapat disimpulkan bahwa adanya pelatihan diharapkan dapat mengembangkan karyawan sesuai dengan kompetensinya, dapat menggunakan keahliannya sesuai dengan perubahan teknologi, karyawan akan lebih berorientasi pada pengembangan kegiatan belajar mengajar, meningkatkan kinerja karyawan dan untuk pengembangan karir, sehingga adanya pelatihan diharapkan akan dapat meningkatkan pertumbuhan pribadi setiap karyawan

Pelatihan merupakan proses keterampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu. Karena itu, dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan di mana para peserta pelatihan dapat memperoleh atau

mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja lebih baik.

### 3) Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Haromain (2014;138) Temuan lintas kasus analisis kebutuhan pengembangan SDM terdiri atas:

- a) Perumusan perencanaan pengembangan SDM nya, kepala cabang selaku pemimpin BMT Al-Ittihad membentuk tim yang secara khusus menganalisis kebutuhan pengembangan SDM.
- b) SDM dikelompokkan menjadi 4 yaitu SDM kepala cabang BMT Al-ittihad cab. Rumbai, *SDM Accounting Officer*, *SDM Costumer Service*, SDM teller.
- c) Analisis kebutuhan pengembangan dilakukan untuk mengetahui kebutuhan SDM pada aspek kualitas dan kuantitas.
- d) Analisis rasio antara jumlah tenaga pengajar dengan jumlah tenaga kerja dengan jumlah karyawan dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan melalui program rekrutmen tenaga kerja.
- e) Analisis rasio antara jumlah karyawan dengan jumlah nasabah dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan melalui rekrutmen karyawan BMT.
- f) Analisis terhadap kebutuhan tenaga karyawan yang sesuai dengan spesifikasi tugasnya dilakukan untuk rekrutmen tenaga kerja yang

memiliki kualifikasi akademik sesuai kebutuhan karyawan, dan

- g) Masih ditemukan adanya tenaga kerja yang bekerja tidak sesuai dengan kualifikasi akademiknya bahkan belum menempuh jenjang S1.

Mendiagnosis fase kebutuhan pengembangan berkaitan dengan kebutuhan individu, kebutuhan kelompok, dan kebutuhan organisasi secara komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan khusus ditandai dengan pengetahuan spesifik dan keahlian tertentu bagi individu yang memegang jabatan. Potensi yang dimiliki menjadi bekal untuk dikembangkan dan semuanya harus diawali dengan diagnosis untuk kepentingan rencana pengembangan sumber daya manusia.

Keputusan itu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keputusan penilaian atas kebutuhan pengembangan dalam organisasi. Dua kategori perencanaan pengembangan yang merupakan hasil dari penilaian kebutuhan ini organisasi dan individual. Keberhasilan proses pengembangan harus dievaluasi dan dilakukan perubahan sesuai kebutuhan. (Priyatna, (2017:1237)

Analisis kebutuhan yaitu suatu proses mendiagnosa masalah-masalah yang terjadi pada saat ini dan tantangan masa depan yang akan diantisipasi melalui pelatihan dan pengembangan. Penentuan kebutuhan ini bukan karena organisasi/perusahaan lain melakukan hal yang sama, akan tetapi harus benar-benar dilandasi kebutuhan organisasi. Atau dengan kata lain prinsip pertama yang harus dipenuhi adalah mengetahui apa yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan (*needs assessment*) adalah suatu



penentuan kebutuhan pelatihan yang sistematis yang terdiri dari tiga jenis analisis. Analisis analisis tersebut diperlukan dalam menentukan tujuan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasional (*organisational analysis*), analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis individual (*individual analysis*).

1. Analisis organisasional adalah suatu analisis yang berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai dimana tempat atau bagian mana dari organisasi yang paling membutuhkan pelatihan dan faktor-faktor apa yang mungkin mempengaruhi pelatihan. Dengan kata lain analisa organisasional berarti melihat keseluruhan organisasi dalam menentukan dimana program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan akan diselenggarakan. Dalam analisa ini, tujuan-tujuan strategis organisasi juga rencana-rencana organisasi, perlu dipertimbangkan dengan seksama. Biasanya analisa ini juga dipikirkan pada waktu proses perencanaan sumber daya manusia.
2. Analisis pekerjaan adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai apa yang seharusnya dilatihkan sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam melakukan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan -yang menggambarkan pekerjaan yang harus dilakukan- dan deskripsi jabatan -yang menggambarkan kompetensi yang yang harus dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan- harus menjadi perhatian.
3. Analisis individual adalah suatu analisis yang mencoba menjawab

mengenai siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh para pegawai tersebut. dengan kata lain analisa individual memfokuskan diri pada pegawai yang akan diikutsertakan dalam program pengembangan pegawai.

Selain cara tersebut di atas, bermain peran, dan pusat pelatihan dapat juga digunakan dalam mengadakan analisa individual. Hasil program perencanaan karir juga dapat digunakan sebagaimana pusat pelatihan

#### 4) Membuat Perencanaan Pengembangan SDM

Proses perencanaan pengembangan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat diperlukan oleh dua fokus penentu, yakni faktor dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pension, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketergantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh ditengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

pengembangan (*development*) SDM harus direncanakan secara tepat supaya pengembangan dapat meningkatkan produktivitas karyawan masa kini maupun masa depan..(Priyono & Marnis, (2008: 36).

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan SDM, antara lain sebagai berikut:

1. Tujuan dan peserta pengembangan
2. Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan.
3. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai.
4. Asas dan dasar-dasar promosi karyawan
5. Biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
6. Penilai dan ruang lingkup penilaian.

**b. Pelaksanaan**

1) Melaksanakan Pengembangan

Dalam pelaksanaan ini yaitu program-program yang telah direncanakan oleh BMT diaplikasikan dalam bentuk kegiatan-kegiatan pengembangan SDM. Tahap Pelaksanaan Ini Dapat Disebut Fase Implementasi. Menurut Castetter, fase implementasi atau operasi adalah pelaksanaan program pengembangan sesuai dengan rencana yang membutuhkan dukungan berbagai pihak untuk menilai relevansi program yang dipilih dan dilaksanakan pada kesempatan tersebut, dan melaksanakan koordinasi terutama dalam rangka mewujudkan professional.

2) Pengembangan Profesional

Pengembangan professional dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai yang bersangkutan atau kemampuan atas tuntutan lembaga yang bersangkutan. Pengembangan professional dilakukan dengan cara

menempuh studi lanjut kejenjang yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan dan sejumlah kegiatan yang bisa meningkatkan kemampuan.

Menurut Sardiman (Dalam Mulyanto, 2007:63). Profesionalisme dalam bidang pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjutan dan bersifat intelektual. Disamping itu profesi berlandaskan pada bangunan ilmu pengetahuan yang dapat ditransfer kepada orang lain melalui pendidikan, memiliki prosedur dan teknik yang dapat diajarkan.

Kegiatan pengembangan profesi dapat dilakukan oleh lembaga seperti koperasi syariah, perbankan, institute pemerintah, penyelenggara atau satuan pendidikan. Ditingkat satuan lembaga keuangan, program ini dapat dilakukan oleh karyawan atau tenaga kerja dan sejenisnya, analisis kebutuhan, perumusan tujuan dan sasaran, desain program, implementasi dan layanan, serta evaluasi program pelatihan dapat ditentukan secara mandiri oleh penyelenggara atau modifikasi program sejenis.

Di dalam praktik professional berlandaskan pada *altrisme* (mengabdikan kepada kemanusiaan), memiliki kode etik serta organisasi yang menjaga agar kode etik tersebut dapat diterapkan secara taat atas, dengan demikian pegawai koperasi syariah yang tugasnya melayani para nasabah sesuai dengan profesinya sebagai salah satu lembaga pelayanan jasa perbankan professional, mengembangkan sekurang-kurangnya tiga prinsip, yaitu prinsip keahlian, prinsip tanggungjawab dan prinsip kesejawatan. (Mulyanto, (2007:63).

Untuk memasuki era globalisasi salah satu cirinya adalah profesional, mutlak diperlukan guna tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Anggota primkopol merupakan salah satu komponen determinan dalam rangka menyelenggarakan system unit kerja yang berkualitas. Professional anggota primkopol adalah salah satunya ditangani oleh kinerja suatu organisasi ataupun perusahaan. Kinerja yang bagus akan mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan pada suatu organisasi atau perusahaan.

### 3) Pengembangan Karir

Menurut Sudiro (dalam Massie, 2015:637) mendefinisikan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan-peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Sulasteri (dalam Miftahuddin 2018:5). Pengembangan karir adalah proses pembelajaran dengan tujuan akhirnya dapat yang melampaui kinerja saat ini dan memiliki kurun waktu yang panjang. Pengembangan karir adalah aktivitas manajemen dalam hal mengidentifikasi jalur dan akitivitas setiap individu yang berkembang didalam suatu organisasi agar sesuai dengan bakat dan kebutuhanya.

Menurut Mangkunegara (dalam Miftahuddin (2018:5). Pengembangan karir adalah kegiatan yang dilakukan human resource

developemnet yang karyawan untuk merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar nantinya perusahaan dengan karyawan memiliki sinergitas untuk menjadi lebih baik. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahawa dengan adanya pengembangan karir diharapkan adanya peningkatan status dari para karyawan.

Pengembangan karir (*career development*) adalah berbagai pendekatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang atas secara pekerjaan sehingga mempermudah seseorang untuk mencapai sasaran karir. Dimiliki individu untuk kepentingan organisasi dan karyawan itu sendiri. Karir-karir individu tidak dapat dipisahkan, oleh karena itu organisasi harus memperhatikan perencanaan dan pengembangan karir sehingga kebutuhan dari keduanya akan terpenuhi. (Bangun,(2012:10).

Tujuan pengembangan karir sebagai aktivitas manajemen SDM yang tujuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Maka daripada itu dengan proses pengembangan sumber daya yang tepat, maka ketergantungan organisasi akan kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas dengan proses rekrutmen.

Menurut Rivai Dan Sagala (Dalam Priansa, (2018:161) menyatakan bahwa indikator dalam pengembangan karir adalah:

- 1) Perencanaan karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

- 2) Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3) Pengembangan karir yang didukung oleh department SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan department SDM.

4) Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir umpan balik didalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa sasaran.

**c. Implementasi**

Implementasi Manajemen Strategik Syariah Implementasi strategi merupakan tahapan setelah perumusan strategi, implementasi pada manajemen strategi konvensional menerapkan konsep dari Michael R. Porter dengan strategi generiknya yang meliputi: kepemimpinan biaya menyeluruh, diferensiasi, dan fokus, sedangkan implementasi menurut prinsip Islam dalam strategi berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah berpikir dan juga kaidah amal dalam seluruh kegiatan usaha organisasi. Nilai nilai Islam inilah sesungguhnya merupakan nilai utama aktivitas organisasi. Dari paparan tersebut dapat dikatakan bahwa segala seutau harus direncanakan dan terorganisir dengan baik. Aktivitas

perusahaan apapun bentuknya, pada hakikatnya adalah aktivitas individu dalam memenuhi kebutuhan hidupnya yang sesuai dengan tuntutan syari'ah.

Sesuai dengan yang dijelaskan oleh AlQur'an:

Artinya: *“Maka demi Rabbmu, mereka pada hakekatnya tidak beriman, hingga mereka menjadikan kamu sebagai hakim dalam perkara yang mereka perselisihkan kemudian mereka tidak merasa keberatan terhadap keputusan yang kamu berikan dan mereka menerima dengan sepenuhnya”*(QS An-Nisaa, 4:65)

Implementasi manajemen pengembangan sumber daya manusia di BMT Al-Ittihad cabang rumbai pekanbaru

a. Perencanaan (*planning*)

dengan adanya perencanaan dalam suatu kegiatan yang dilakukan di BMT Al-Ittihad pekanbaru, kegiatan juga disesuaikan dengan anggaran yang diberikan oleh pemerintah, jika anggaran yang diberikan lebih, maka para pegawai disetiap seksi di BMT Al-Ittihad dapat menjalankan jadwal (*schedule*).

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Dalam kegiatan yang dilakukan setiap karyawan BMT Al-Ittihad pekanbaru sudah mendapatkan porsi pekerjaan sesuai dengan jabatan fungsionalnya. Sedangkan jabatan strukturalnya menekankan para karyawan BMT untuk mengerjakan kegiatan tersebut secara individual, padahal dalam setiap kegiatan tidak bisa hanya dilakukan oleh seorang diri, maka dari itu para pegawai tetap menjalankan kerjasama tim dalam



menyelesaikan sebuah kegiatan, serta laporan kegiatan apabila kegiatan tersebut telah dilaksanakan

c. Pengendalian (*actuating*)

Langkah dari proses pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan kepada para karyawannya juga perlu diperhatikan, mulai dari target kerja yang harus dicapai dalam penyelenggaraan kerja yang berupa peraturan, serta instruksi dari pimpinan yang dapat memperjelas arah pekerjaan setiap karyawannya, sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih mudah tercapai, serta relasi pimpinan dan pegawai menjadi prioritas dalam menjalankan kegiatan yang direncanakan.

d. Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan pimpinan tidak seperti mengawasi bawahan. Pengawasan dilakukan secara pendekatan personal dan pendekatan menggunakan hati. Pengawasan juga sudah diatur dalam PP nomor 43 tahun 2009 dan PP Nomor 53 tahun 2010.

e. Pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*)

System perekrutan dikoperasi syariah KSPPS BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru diselenggarakan oleh pemerintah pusat melalui pelatihan berkesinambungan untuk pengelola, pelatihan sertifikasi kompetensi untuk kepala cabang, pelatihan khusus untuk Bagian pembiayaan, menyempurnakan peraturan kepegawaian. Yang diadakan untuk seluruh peserta yang akan mendaftar dari seluruh pekanbaru, namun tes tersebut terakhir diadakan pada tahun 2019, dan setelah tahun 2019

hingga tahun ini system perekrutan pegawai masih menggunakan moratorium.

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan di koperasi syariah KSPPS BMT Al-Ittihad cabang rumbai pekanbaru.

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi merupakan fungsi manajemen yang sangat penting karna melalui fungsi ini, organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Kompensasi bukan hanya berbentuk uang atau gaji, namun tunjangan hari raya, tunjangan hari raya juga penting agar karyawan BMT merasa dihargai dan mendapatkan hasil yang setimpal dengan apa yang sudah dikerjakan.

Dari pendapat diatas implementasi perlu adanya identifikasi siapa implementornya pada peran mereka dalam proses implementasi sehingga implementasi akan lebih mudah dipahami dan dijalankan dalam pelaksanaannya. Dalam proses implementasi tentu harus melewati proses-proses tertentu sehingga implementasi pengembangan itu dapat berhasil, ada hal yang harus diperhatikan dalam proses pengembangan dari implementasi yaitu:

1. Melaksanakan program pengembangan SDM

Dalam penerapan program pengembangan SDM ini pada dasarnya hanya memberikan sebuah pendidikan dan pengembangan keterampilan. Namun bukan hanya itu saja, divisi SDM juga mengajarkan mengenai loyalitas dalam bekerja. Berikut ini cara melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia yaitu:

a) Memberikan penghargaan kepada karyawan

Penghargaan dapat diartikan sebuah perilaku dalam menghargai atas pencapaian atau prestasi yang dimiliki karyawan. Dimana penghargaan ini memiliki banyak jenis seperti memberikan kenaikan gaji, memberikan hadiah seperti mobil, maupun penghargaan lainnya. Tujuan dari pemberian penghargaan ini agar karyawan lebih termotivasi.

Nantinya diharapkan akan banyak karyawan yang termotivasi menjadi lebih baik dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia pada lembaga keuangan syariah.

Contoh kontribusi yang bisa dilakukan adalah seperti memiliki keahlian yang tinggi dalam presentasi, sehingga perusahaan lainnya bisa dengan mudah melakukan kerja sama karena melihat cara presentasi salah satu karyawan yang baik.

b) Mengadakan program pelatihan

Dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia selanjutnya melakukan pengadaan sebuah program

pelatihan, dimana program pelatihan ini akan diikuti oleh karyawan perusahaan. Dalam program pelatihan ini juga terdiri dari beberapa jenis yang ditawarkan. Seperti *skill training*, pelatihan ulang, *creativity training*, *cross functional training*, serta *team training*.

*Skill training* ini dilakukan untuk melatih dalam mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Selain itu ada juga *creativity training* yang bertujuan untuk melatih kreativitas yang dimiliki karyawan perusahaan. Sehingga nantinya kreativitas tersebut bisa dikembangkan agar menjadi lebih baik. Untuk *team training* ini memberikan pelatihan bagaimana melakukan kerja sama dalam satu tim.

c) Memberikan kesempatan untuk menuangkan ide

Strategi dalam mengembangkan program SDM adalah dengan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk menyalurkan ide yang dimiliki. Dimana ide yang disalurkan ini seperti bagaimana rancangan produk dalam suatu perusahaan untuk kedepannya. Karna sebuah ide yang dikeluarkan oleh karyawan harus didengar dan dipertimbangkan jika sesuai.

2. Melakukan koordinasi tenaga profesional

Koordinasi adalah suatu fungsi manajemen yang tidak bisa terpisah dari fungsi manajemen lainnya karena fungsi koordinasi adalah fungsi yang menghubungkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Banyak

literature mengatakan bahwa fungsi koordinasi merupakan fungsi manajemen yang paling penting. Dengan mengoptimalkan fungsi koordinasi, organisasi akan menjadi semakin baik dan menghindari resiko yang mengancam organisasi.

Koordinasi berarti mengikat, mempersatukan, dan menyelaraskan semua aktivitas dan usaha. Dari pengertian itu dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen lainnya membutuhkan koordinasi. Secara singkat, fungsi koordinasi terkandung dalam fungsi lainnya. Contohnya, fungsi perencanaan membutuhkan koordinasi yaitu dalam menyusun rencana, seorang pemimpin harus melakukan koordinasi dengan bawahan untuk mengumpulkan data yang valid dalam merumuskan rencana kedepan. Begitu pula dengan fungsi manajemen lainnya.

Prinsip koordinasi juga harus terefleksi dalam organisasi public/pemerintahan maupun organisasi kesewadayaan masyarakat (Alleen, 2011). Dalam organisasi *public*, sumber daya yang digunakan tidak sedikit, untuk menunjang proses manajemen pembangunan diberbagai bidang termasuk bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya maka sumber daya baik keuangan negara maupun sumber daya finansial tersebut sebagian mungkin dipenuhi melalui hutang luar negeri. Dalam kondisi tersebut, apabila sumber daya tidak dimanfaatkan secara efektif dan efisien maka akan terjadi pemborosan sumber daya.

Koordinasi pada tenaga professional yaitu:

1. perencanaan dan koordinasi

Perencanaan akan mempengaruhi koordinasi, maksudnya semakin baik dan terincinya rencana maka akan semakin mudah melakukan koordinasi. Jika perencanaan disusun dengan baik maka tenaga professional jangka panjang dan rencana jangka pendek terintegrasi dengan baik serta harmonis maka penerapan koordinasi akan lebih mudah.

2. pengorganisasian dan koordinasi

Pengorganisasian berhalangan dengan koordinasi. Jika organisasi baik maka pelaksanaan koordinasi akan lebih mudah.

3. pengarahan dan koordinasi

Pengarahan mempengaruhi koordinasi, artinya dengan menggunakan bermacam-macam variasi dalam intensitas *directing force* akan membantu menciptakan koordinasi

4. pengisian jabatan dan koordinasi

Penempatan karyawan membantu koordinasi. Jika setiap pejabat sudah ditempatkan sesuai dengan keahliannya maka koordinasi akan lebih mudah.

5. pengendalian dan koordinasi

Pengendalian berhubungan langsung dengan koordinasi. Penilaian yang terus menerus ada kemajuan perusahaan akan membantu menyelaraskan usaha-usaha sehingga tujuan yang ditentukan

semula dihasilkan, diperoleh dan tercapai dengan baik. Dengan demikian, tindakan-tindakan perbaikan yang terjadi karena control membantu dalam mendapatkan koordinasi yang dibutuhkan.

#### **d. Evaluasi**

##### **1) Evaluasi Kinerja SDM**

Evaluasi kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penilaian untuk menilai kinerja dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerja dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. (Sastrohadiwiryo, (2002:231).

Dalam kontrak kinerja akan diuraikan goal setting individu yang merupakan target atau sasaran individu, dalam hal ini adalah karyawan yang dinilai, sampai tahap evaluasi. Kontrak kerja akan dijadikan pedoman dalam melakukan penilaian kinerja pada akhir masa penilaian. Apa yang tertuang pada kontrak kerja harus didiskusikan terlebih dahulu antara atasan dan bawahan untuk selanjutnya disepakati oleh kedua belah pihak baik atasan maupun bawahan yang bersangkutan.

Evaluasi kinerja merupakan system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara *periodic* yang ditentukan oleh organisasi evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain:

##### **a. Pengembangan**

Dapat digunakan untuk merencanakan pegawai yang perlu detrainning dan membantu evaluasi hasil training juga membantu pelaksanaan

conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

b. Pemberian reward

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.

c. Motivasi

Dapat digunakan untuk memmotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

e. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

f. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antar atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai. (Dharma, (2018:14-15)

Menurut penulis evaluasi kerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kadar profesionalisme karyawan. Penilaian



kinerja dimaksudkan untuk menilai dan mencari jenis perlakuan yang tepat sehingga karyawan dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan harapan.

2) evaluasi metode pengembangan

metode penilaian kinerja merupakan cara untuk melakukan evaluasi sehingga kinerja dari setiap karyawan menjadi lebih baik.

Menurut Dessler (Evita, (2017:21) terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. metode skala penilaian grafik (*graphic rating scale method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. metode pangkat alternasi (*alternation ranking method*) dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
3. metode perbandingan berpasangan (*paired comparison method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

4. metode distribusi paksa (*forced distribution method*) adalah system penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya kedalam klasifikasi karyawan.
5. metode insiden kritis (*critical incident method*), dalam metode ini evaluasi membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
6. *behaviorally anchor rating scale* (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. *management by objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodic.
8. *electronic performance monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seseorang karyawan per hari dan kerjanya.

## 2.3 Keunggulan Kompetitif

### 2.3.1 Pengertian Keunggulan Kompetitif

keunggulan bersaing (*competitive advantage*) secara tradisional telah digambarkan sebagai faktor atau kombinasi dari faktor-faktor yang membuat suatu organisasi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya dalam suatu industry atau pasar produk yang sama atau dalam suatu lingkungan persaingan. (Amirullah. (2015:94).

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) berbeda dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan melaksanakan strategi penciptaan nilai secara tidak serentak dengan strategi yang diimplementasikan oleh pesaing yang sekarang ada atau pesaing potensial (Barney, 1995).

Dalam Ma (1999) keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam satu aspek persaingan biasa membantu perusahaan melayani pelanggan dengan lebih baik dalam aspek tersebut, bukan hanya keunggulan dalam satu aspek saja melainkan juga keunggulan dalam aspek lain atau keunggulan kompetitif ganda. (Amirullah. (2015:95)

Keunggulan kompetitif dalam sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Bernarin dan Russel (1993, 35) bahwa keunggulan kompetitif sebagai kemampuan dari organisasi memformulasikan strategi untuk menggali peluang *profitable* guna mengoptimalkan *return on investment*. Penawaran produk atau jasa yang ditawarkan harus memiliki

keunikan dan nilai lebih dibandingkan dengan para pesaing yang ada dipasar. (Indrawijaya, 2012:76).

### 2.3.2 10 pilar keunggulan kompetitif

Terdapat 10 pilar keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi perusahaan. Jika dilihat dari internal organisasi perusahaan maka untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut maka perusahaan harus mempunyai atau 7 dari 10 pilar keunggulan yang harus dimiliki oleh organisasi perusahaan yaitu: ( Indrastuti, 2012 : 162)

- 1) Setiap karyawan mendapatkan kegembiraan itu penting dalam bekerja.
- 2) Selalu mempunyai keyakinan untuk memiliki yang terbaik dalam bidang pekerjaan atau usahanya dalam organisasi.
- 3) Semua tenaga kerja dalam organisasi perusahaan harus kreatif dan inovatif dan tidak takut gagal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.
- 4) Semua tenaga kerja wajib memperhatikan hal-hal yang detail dari setiap pekerjaannya.
- 5) Menganggap dan meyakini bahwa manusia penting sebagai individu yang sangat dibutuhkan dalam perusahaan dalam menunjang tujuan organisasi perusahaan.
- 6) Karyawan harus mempunyai kualitas yang tinggi dalam bekerja sehingga menciptakan pelayanan yang unggul disetiap saat.
- 7) Sangat mendukung terciptanya hubungan informal untuk mencapai terciptanya/memperbaiki alur komunikasi dalam organisasi perusahaan.

- 8) Sangat penting untuk mencapai pertumbuhan secara ekonomis dan laba usaha.
- 9) Mempertahankan prinsip hard-on management yaitu pentingnya keterlibatan para atasan/para manajer dalam aktifitas pelaksanaan pekerjaan bukan hanya sebagai pembuat rencana dan pekerjaan administrasi.
- 10) Adanya sebuah falsafah, organisasi yang dikenali dan dikembangkan dan serta didukung oleh pimpinan puncak.

### **2.3.3 Tantangan-Tantangan Kompetitif Yang Mempengaruhi MSDM**

Saat ini, tiga tantangan kompetitif yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan akan meningkatkan kepentingan praktik-praktik MSDM, yaitu tantangan kesinambungan usaha, tantangan global, serta tantangan teknologi. Tantangan-tantangan tersebut ditunjuk pada figure 1.4. tantangan-tantangan kompetitif yang memengaruhi perusahaan-perusahaan di AS: (Raymond, (2014 : 16).

- a Bersaing melalui kesinambungan usaha yaitu (1) memberikan tingkat pengembalian bagi pemegang saham; (2) menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi serta pengalaman kerja bagi karyawan; (3) meningkatkan nilai yang terdapat pada asset tidak terwujud dan modal manusia; (4) tanggung jawab sosial; (5) beradaptasi terhadap perubahan karakteristik dan harapan tenaga kerja. (6) Masalah masalah hukum dan etika; (7) Menggunakan pengaturan pekerjaan yang baru secara efektif.

- b Bersaing melalui globalisasi yaitu; (1) Ekspansi kepasar luar negeri; (2) Mempersiapkan karyawan untuk bekerja diluar negeri.
- c Bersaing melalui teknologi yaitu; (1) Mengubah peranan karyawan dan manajer dalam pekerjaan; (2) Menciptakan system pekerjaan yang kinerja tinggi melalui penyatu paduan teknologi dengan system sosial; (3) Mengembangkan e-commerce dan e-HRM.

#### 2.3.4 Konsep Pengembangan Kompetitif Dalam Islam

##### 1) Pengembangan SDM Dalam Al-Qur'an.

Dalam al-Qur'an, masalah SDM menjadi masalah yang amat penting dalam konteks hidup berorganisasi, bermasyarakat dan bernegara. Tanpa SDM berkualitas, apapun visi, misi, target, tujuan, workplanning yang telah dipersiapkan secara baik dan ideal, tidak akan efektif dan fungsional. Suatu organisasi, perusahaan, bangsa, agama, bahkan peradaban yang maju dapat dipastikan memiliki SDM berkualitas, inovatif dan produktif.

Dalam surah al- a'raf ayat 7 : 145 yang berbunyi:

كِتَابٌ أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ فَلَا يَكُنْ فِي صَدْرِكَ حَرَجٌ مِّنْهُ لِتُنذِرَ بِهِ

وَذِكْرًا لِّلْمُؤْمِنِينَ

Artinya : “(Inilah) Kitab yang diturunkan kepadamu (Muhammad); maka janganlah engkau sesak dada karenanya, agar engkau memberi peringatan dengan (Kitab) itu dan menjadi pelajaran bagi orang yang beriman.”

Dalam surah al-hasyr ayat 18 yang berbunyi : (departemen agama RI :

59)

إِنَّ طَجَّ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَتَتَنظَّرُوا نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدِي  
 اللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh *resources* yang ada dimuka bumi, karna pada dasarnya seluruh ciptaan allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh allah untuk kemaslahatan umat manusia.

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupaka amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada. Dalam surah Ar-rahman ayat ke 33, allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan allah SWT. ( Rusby,(2017:3)

## 2) Keunggulan Kompetitif Dalam Islam

strategi keunggulan bersaing ini pada tataran praktisnya akan membantu orang-orang Islam untuk melihat dari segi moralitas mengenai strategi keunggulan bersaing, yaitu pedoman yang harus dipegang dan dipahami dalam strategi keunggulan bersaing yang belandaskan al-Qurâan dan al-Hadits, yaitu mengenai apa yang baik, dan seperti apa yang tidak baik dalam strategi keunggulan bersaing, yaitu antara lain:

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam lembaga pendidikan, strategi keunggulan bersaing penting untuk dilaksanakan.

Strategi tersebut harus dilaksanakan guna menghadapi persaingan antar lembaga pendidikan yang semakin maju dalam menarik konsumen. Strategi harus disertai dengan sifat kebijaksanaan dan adil dari para penyelenggara lembaga pendidikan.

Islam senantiasa mengajarkan kepada umatnya untuk bersaing atau berlomba-lomba dalam berbuat kebaikan (*fastabiqul khoirot*). Yang dimaksud dengan kebaikan itu bukan hanya kebaikan didunia saja, namun juga diakhirat. Allah swt. Berfirman:

Konsep berlomba-lomba dalam kebaikan tertuang dalam al-Quran:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّئُهَا فَاسْتَثْبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيُّنَّ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ  
جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya : “Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”(QS. Al-Baqarah : 148).

Islam mengajarkan bahwa ada atau tidak ada yang menyaingi, manusia harus tetap berbuat baik. Konsep persaingan dalam islam adalah persaingan melawan diri sendiri, Melawan kemalasan, melawan ketidak percaya dirian, melawan ketakutan, melawan sikap yang dianggap menghambat kemajuan. Kebaikan yang dimaksud adalah kebaikan yang



diridhoi allah serta memberi manfaat bagi orang lain.

## 2.4 Penelitian Relevan

Adapun sebagai bahan rujukan bagi penulis dan untuk mendukung kevalidan dalam skripsi ini, maka akan penulis sampaikan beberapa karya yang mungkin terkait dengan skripsi yang penulis bahas, antara lain:

*Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Arif Hidayat program study Muamalat (Ekonomi Islam) Universitas Islam Negeri Syarif Hiayatullah Jakarta dengan judul penelitian “*Strategi Pengembangan Produk BMT Al-Fath Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa bagaimana strategi pengembangan produk BMT Al-Fath dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada produk yang dipasarkan, hal ini diketahui dari tujuan penelitian untuk mendeskripsikan strategi pengembangan BMT Al-Fath dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada produk yang akan dipasarkan. Sedangkan hasil uji parsial yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi pengembangan terhadap pola pengembangan strategi BMT Al-Fath. Secara umum dapat disimpulkan bahwa adanya persamaan pada pengembangan dilihat dari keunggulan bersaing di BMT

Perbedaan penelitian Arif hidayat dengan penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian Arif hidayat strategi pengembangan produk BMT Al-Fath dalam meningkatkan keunggulan bersaing, sedangkan penulis meneliti tentang strategi pengembangan sumber daya manusia(SDM) dalam meningkatkan keunggulan kompetitif BMT Al-Ittihad pekanbaru. Dan perbedaan lainnya terletak jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, dan tahun penelitian.

*Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Ulfa Adilia Amalia dengan judul penelitian “*manajemen strategi BMT Al-Ittihad rumbai pesisir dalam menghadapi pesaing ditinjau dari ekonomi islam*”. Mahasiswa prodi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim pekanbaru tahun 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat kuat sekali, hal ini diketahui dari nilai koefisien korelasi sebesar 94,2%. Skripsi ini membahas tentang bagaimana startegi BMT Al-Ittihad rumbai pesisir dalam menghadapi pesaing

Perbedaan penelitian ulfa aulia amalia penelitian yang penulis lakukan terletak pada variable X, yakni ulfa aulia amalia melakukan penelitian tentang manajemen strategi BMT Al-Ittihad, sedangkan penulis meneliti tentang strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) daalam meningkatkan keunggulan kompetitif BMT Al-Ittihad pekanbaru. Dan perbedaan lainnya terletak pada tahun penelitian.

*Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Sri mirnawati mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis islam institute agama islam negeri salatiga tahun 2017 dengan judul penelitian “*strategi pengembangan sumber daya manusia di BMT ramadana salatiga*” Hasil penelitian sumber daya manusia yang diterapkan BMT ramadana salatiga meliputi pemberian motivasi, seminar, diklat dan beasiswa lanjutan. Kendala-kendala yang dihadapi BMT Ramadan salatiga adalah kesediaan karyawan dalam mengikuti pelatihan, karyawan belum bisa mengatur ritme pekerjaan, karyawan belum bisa mengendalikan hasil pelatihan.

Perbedaan penelitian sri mirnawati dengan penelitian yang penulis lakukan terletak pada variable Y, sri mirnawati meneliti tentang strategi pengembangan sumber daya manusia di BMT ramadana salatiga. sedangkan penulis meneliti tentang strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan keunggulan kompetitif BMT Al-Ittihad pekanbaru. Dan perbedaan lainnya terletak pada tahun penelitian dan lokasi penelitian.

## 2.5 Konsep Operasional

Untuk menghindari salah pengertian tentang konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, maka perlu kiranya untuk menjelaskan konsep-konsep apa saja yang terdapat dalam penelitian ini:

**Tabel 1.4 Konsep Operasional**

No	Konsep	Dimensi	Indikator
1.	Strategi pengembangan SDM Dalam meningkatkan keunggulan kompetitif	Perencanaan (membuat desain perencanaan terhadap kebutuhan SDM)	1) Rekrutment 2) Menetapkan tujuan 3) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM 4) Membuat perencanaan pengembangan SDM
		Pelaksanaan (membuat program pengembangan SDM)	1) Melaksanakan pengembangan 2) Pengembangan profesional 3) Pengembangan karir
		Implementasi (melaksanakan	1) Melaksanakan program pengembangan SDM

	program pelatihan pengembangan SDM)	2) Melakukan koordinasi tenaga professional
	Evaluasi (mengadakan evaluasi terhadap pengembangan SDM)	1) Evaluasi kinerja SDM 2) Evaluasi metode pengembangan

Sumber : Teori Mathius (2004)

## 2.6 Kerangka Berfikir

Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

**Gambar 1.2 Kerangka Berfikir**



Sumber: Olahan Peneliti 2021

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) yaitu dengan menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. (Sidoarjo.(2016:127).

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu jenis penelitian yang disusun dalam rangka untuk memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek dan objek penelitian. (Sanusi, (2011:13)

Mengkaji pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, peneliti menggunakan pendekatan pengembangan SDM, Koperasi BMT, Dan Ilmu-Ilmu Bantu Yang Relevan, Secara operasional meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. menghimpun data data mengenai koperasi BMT Al-ittihad pekanbaru.
2. mengkaji strategi pengembangan SDM yang diterapkan di BMT Al-Ittihad pekanbaru serta dampaknya dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

#### 3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di BMT Al-Ittihad jl. Sembilang No. 107, limbungan, kec rumbai pesisir, kota pekanbaru, riau. Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan, yang dimulai dari bulan Maret sampai dengan bulan Juli tahun 2021, dengan perincian kegiatan sebagai berikut:

**Table 1.5 Waktu dan Kegiatan Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Bulan																			
		Maret				April				Mei				Juni				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan Proposal																				
2	Pengumpulan Data																				
3	Pengolahan dan Analisis Data																				
4	Penulisan Skripsi																				
5	Seminar Hasil Penelitian																				

Sumber: Data Olahan, 2021

### 3.3 Subjek dan Objek Penelitian

Adapun Yang Menjadi Subjek Penelitian Ini Adalah Karyawan Koperasi BMT Al-Ittihad Cab Rumbai Terutama Ketua BMT Al-Ittihad Cab Rumbai Pekanbaru. Sedangkan Yang Menjadi Objek Penelitian Ini Adalah Strategi dalam Mengembangkan SDM Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif BMT Al-Ittihad Pekanbaru.

### 3.4 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang-orang yang dapat memberikan informasi. Informan penelitian adalah sesuatu baik orang, benda ataupun lembaga(organisasi), yang sifat keadaannya diteliti, (Sukandarumidi, 2002:65). Informan penelitian pada penelitian ini adalah koperasi syariah KSPPS BMT Al-Ittihad cabang rumbai pekanbaru. Dalam KSPPS BMT Al-Ittihad sendiri dipilih beberapa orang sebagai informan utama, terdiri dari: *pertama*, bapak Tabrani,

kepala cabang KSPPS BMT A-Ittihad Rumbai, bapak Tabrani adalah kepala cabang KSPP BMT Al-Ittihad rumbai, dimana saat beliau masih aktif di koperasi Syariah BMT adalah salah satu orang yang mengatur kawasan prioritas BMT Al-Ittihad dari beberapa orang yang aktif saat ini peneliti memilih bapak tabrani karena beliau paling berkompeten untuk dijadikan informan penelitian. *Kedua*, bapak Rizki , *accounting officer*(AO) KSPPS BMT A-1 Ittihad rumbai beliau termasuk salah satu karyawan AO BMT Al-Ittihad rumbai yang masih aktif sampai sekarang. *Ketiga*, ibu Milka Disya Citra, *costumer service*(CS) salah satu tugas beliau adalah untuk melayani nasabah yang akan mendaftar menjadi anggota nasabah BMT Al-Ittihad cabang rumbai. *Keempat*, ibu Safitri Handayani sebagai teller koperasi syariah BMT Al-Ittihad rumbai. Dari informan diatas peneliti akan mengkonfirmasi data-data yang didapat dari 4 orang karyawan informan koperasi syariah BMT Al-Ittihad rumbai, pemilihan informan tersebut dilakukan secara acak saat peneliti mengumpulkan data.

### 3.5 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Adapun sumber data yang dapat dipergunakan dalam penelitian ini didasari sumber data:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpulan data dari objeknya. Dalam hal ini penulis mengambil data melalui wawancara, dokumentasi, dan penelitian langsung kepada pihak yang berkaitan dengan judul, guna memperoleh data mengenai strategi pengembangan sumber daya

manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad pekanbaru

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan, pemilihan berbagai sumber yang telah ada. Data sekunder dapat diperoleh dari teknik dokumentasi (Sugiyono, 2017: 225). Data sekunder yaitu sumber data pendukung atau pelengkap yang diperoleh secara langsung dari dokumen-dokumen, data-data, serta buku-buku referensi yang diperoleh dari BMT Al-Ittihad Cabang Pekanbaru.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Untuk Mendapatkan Data Yang Valid Dan Relevan, Peneliti Menggunakan Beberapa Metode Dalam Pengumpulan Data. Hal Ini Dimaksudkan Agar Teknik Satu Dengan Lainnya Saling Melengkapi. Adapun Teknik-Teknik Tersebut Adalah:

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan pembicaraan yang mempunyai tujuan dan didahului beberapa pertanyaan formal, aturan pada wawancara penelitian lebih ketat. Tidak seperti pada percakapan biasa dan ditujukan untuk mendapatkan informasi dari satu sisi saja sehingga hubungan simetris harus tampak.(Gunawan, 2015:160).

Adapun wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur.

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang menggunakan instrument



Wawancara (pedoman wawancara) yang berisi pertanyaan-pertanyaan tertulis yang telah tersusun secara sistematis. Dalam melakukan wawancara, selain harus membawa instrument sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpul data juga dapat menggunakan alat bantu seperti tape recorder, camera, dan material lainnya yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar (Sugiyono, 2014: 73)

Wawancara ini digunakan bila ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam serta jumlah responden sedikit. Dalam hal ini proses tanya jawab terhadap guru dilakukan untuk mengumpulkan data tentang strategi pengembangan Sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad pekanbaru.

## 2. Observasi

Adapun jenis observasi yang dilakukan adalah observasi partisipasi pasif, yakni peneliti datang ke tempat orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat ke dalam kegiatan tersebut (Sugiyono, 2014: 66).

Dalam poerwandari (1998) berpendapat bahwa observasi merupakan metode yang paling dasar dan paling tua, karena dengan cara-cara tertentu kita selalu terlibat dalam proses mengamati.semua bentuk penelitian, baik itu kualitatif maupun kuantitatif mengandung aspek observasi di dalamnya. (Gunawan, 2015: 143).

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data yang mengenai hal-hal variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda dan sebagainya. Teknik pengumpulan data wawancara dan dokumentasi yang penulis lakukan adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada responden manajer di BMT Al-Ittihad Cabang Pekanbaru berdasarkan atas jenis sumber apapun, baik itu yang bersifat tulisan, lisan, gambar, atau arkeologis. (Gunawan, 2015:175).

Adapun dokumentasi yang dimaksud adalah buku profil BMT Al-ittihad, turun langsung mengamati keadaan koperasi, sarana dan prasarana, program kerja BMT Al-ittihad dan yang lainnya yang mendukung penelitian ini.

#### 3.7 Teknik Pengolahan Data

Pada penelitian ini pengolahan data dilakukan secara bersamaan dengan analisa data. Menurut Emzir dalam skripsi Elma Mustika Devi (2017: 27) mengemukakan bahwa analisa data merupakan proses sistematis pencarian dan pengaturan transkrip wawancara, catatan lapangan, dan materi-materi lain yang telah dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi-materi tersebut dan untuk memungkinkan kita menyajikan apa yang sudah kita temukan kepada orang lain

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, maka analisa datang dilakukan pada saat kegiatan penelitian berlangsung dan dilakukan setelah meneliti, sebelum disajikan dalam bentuk laporan yang utuh dan sempurna. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2014: 91) Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih dan membuat kesimpulan. ( alfabeta, (2009:334).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data kualitatif dengan pendekatan induktif dalam menarik kesimpulan dari data yang ada. Artinya peneliti bertolak dari fakta, informasi dan data empiris untuk membangun teori. Hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu. Dengan berusaha memecahkan persoalan-persoalan yang ada dalam rumusan masalah dan menganalisa data-data yang diperoleh.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah Berdiri Dan Berkembangan Bmt Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru

BMT (*baitul maal wat tamwil*) yang dalam istilah Indonesia dinamakan dengan balai usaha mandiri terpadu merupakan sebuah lembaga keuangan syariah nonperbankan yang sifatnya informal yang berbadan hukum koperasi memiliki dua fungsi utama yaitu sebagai *baitul maal* dan *baitul tamwil*. Fungsi BMT sebagai *baitul maal* yaitu sebagai lembaga keuangan yang mengelola dana-dana sosial, antara lain zakat, infaq, shodaqah yang disalurkan kepada pihak-pihak yang berhak menerima. Sedangkan *baitul tamwil* merupakan lembaga keuangan yang mengeloladana anggota atau masyarakat dalam bentuk simpanan (tabungan) dan pembiayaan (kredit) (Andri Soemitra, 2009:452).

BMT dapat didirikan dan dikembangkan dengan suatu proses legalitas hukum yang bertahap, awalnya dapat memulai sebagai kelompok swadaya masyarakat dengan mendapatkan sertifikat operasi/kementrian dari PINBUK yang telah mencapai nilai asset tertentu yang mempunyai badan hukum koperasi. PINBUK merupakan badan pekerja yang dibentuk oleh yayasan inkubasi usaha kecil dan menengah (YINBUK). YINBUK sendiri dibentuk oleh ketua umum majelis ulama Indonesia (MUI), ketua umum ikatan cendikiawan muslim Indonesia (ICMI), dan direktur utama bank muamalat Indonesia (BMI) dengan akta notaris nomor 5 tanggal 13 maret 1995 (Soemitra, 2009:455-468).

BMT (*Baitul maal wat tamwil*) Al-Ittihad pekanbaru merupakan lembaga keuangan bukan bank (LKBB) yang berbentuk koperasi syariah, dan usaha pokok nya adalah simpan pinjam pola syariah. Dalam kegiatan simpan pinjam yang dikelola oleh BMT Al-Ittihad antara lain adalah penerimaan simpanan (sumber dana) yang berasal dari kalangan sendiri/intern yaitu dana dana-dana yang dimiliki oleh yayasan kesatuan pendidikan islam (YKPI) yang berasal dari aktivitas kegiatan pendidikan dan dakwah. Selain itu juga terdapat sumber dana dari pihak eksternal antara lain dari anggota dan pemerintah.

Pendirian BMT Al-Ittihad pekanbaru diawali dengan suatu gagasan untuk memberikan atau menyediakan suatu lembaga keuangan yang berbentuk koperasi syariah yang sesuai dengan umat islam yang merupakan penduduk yang mayoritas dipekanbaru.

BMT Al-Ittihad rumbai merupakan perkembangan usaha dari yayasan kesatuan pendidikan islam (YKPI) rumbai, dengan melaksanakan prinsip koperasi sesuai dengan undang-undang nomor 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, tetapi memakai prinsip koperasi syariah. BMT ini mulai beroperasi sejak 15 juni 2000 dengan nama baitul maal wat tamwil Al-Ittihad, berbadan hokum tanggal 31 oktober 2010 No. 272/BH/DISKOP&UKM/3/X/2001, mendapatkan surat izin tempat usaha (SITU) tanggal 18 juni 2003 No. 517/H/UPT/WK-2003, serta sertifikasi operasional No. 034/PINBUK/Riau/XI/2000, BMT Al-Ittihad beralamat dikomplek damar No. 610 camp PT. CPI, Rumbai pekanbaru dan memiliki

empat kantor cabang antara lain:

- a) kantor cabang rumbai : jl. Sembilang No. kec. Rumbai Pesisir
- b) kantor cabang duri : jl. Mawar No. 9 Mandau Duri – kab. Bengkalis
- c) Kantor cabang panam : jl. Delima no. 138 kec. Tampan Panam kel. Delima
- d) Kantor cabang cibubur : jl. Boulevard Kota Wisata Ruko Sentra Eropa Block C No. 17- Gunung Putri – Bogor Jawa Barat

BMT Al-Ittihad merupakan BMT yang mempunyai banyak prestasi dan penghargaan ditingkat kota maupun provinsi adapun prestasi yang pernah didapat oleh BMT Al-Ittihad antara lain adalah:

- Koperasi penyelenggara KPR bersubsidi dari menpera
- Koperasi berprestasi tingkat kota pekanbaru tahun 2009-2011
- Koperasi berprestasi tingkat provinsi riau tahun 2011
- Percontohan koperasi modern tingkat provinsi
- Internasional *service excellent* : rajasa EO Jakarta
- The best No. 1 : rajasa EO Jakarta
- Indonesia *best of the best award* 2013 : rajasa EO Jakarta
- Koperasi berprestasi tingkat kota 2013 : diskop
- Koperasi berprestasi tingkat kota 2014 : diskop
- Koperasi berprestasi tingkat kota 2015 : diskop

Dasar hokum yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan operasi BMT Al-Ittihad adalah:

1. BMT Al-Ittihad berbadan hokum koperasi berdasarkan akta pendirian koperasi dengan SK Menteri koperasi PKM No.272/BH/DISKOP6&UKM/3/X/2001.
2. SITU : No. 517/H/UPT/WK-2003 tanggal 18 juni 2003
3. NPWP : No. 02.097. 104-211.00 Tanggal 25 april 2003
4. Rek. PINBUK Riau : No.034/PINBUK/Riau/XI/2000 Tanggal 30 november 2000
5. Izin usaha simpan pinjam keputusan No.05/SISP/IV.11/XI/2012 Tanggal 30 november 2012.
6. BMT ini mengacu pada UU Koperasi No. 25 tahun 1992 tentang pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam dan unit simpan pinjam oleh koperasi.

#### **4.1.2 Visi, Misi dan Nilai-nilai Koperasi Syariah KSPSS BMT Al-Ittihad Pekanbaru**

Adapun yang menjadi visi, misi, dan nilai-nilai koperasi syariah KSPSS BMT Al-Ittihad pekanbaru, yaitu:

##### 1) Visi

Adapun yang menajdi visi BMT Al-Ittihad adalah:

“menjadi pusat kegiatan islam terpadu untuk mewujudkan masyarakat madani yang makmur lahir dan batin serta bahagia dunia dan akhirat”.

##### 2) Misi

Adapun yang menjadi misi adalah:

“ memacu pembinaan umat dalam bidang pengembangan usaha muamalat islam”

3) Nilai-nilai KSPSS BMT Al-Ittihad

Adapun yang menjadi nilai-nilai dalam BMT Al-Ittihad adalah:

- a) berkembang sesuai syariah
- b) berakhlak mulia sesuai ajaran al-quran dan sunah
- c) taat pada syariat islam, undang-undang dan hokum yang berlaku
- d) menghargai anggota sebagai bagian integral kemajuan
- e) mengutamakan ukhuwah islamiah.
- f) saling menolong dan berlomba dalam kebajikan

#### **4.1.3 Struktur organisasi BMT Al-Ittihad pekanbaru**

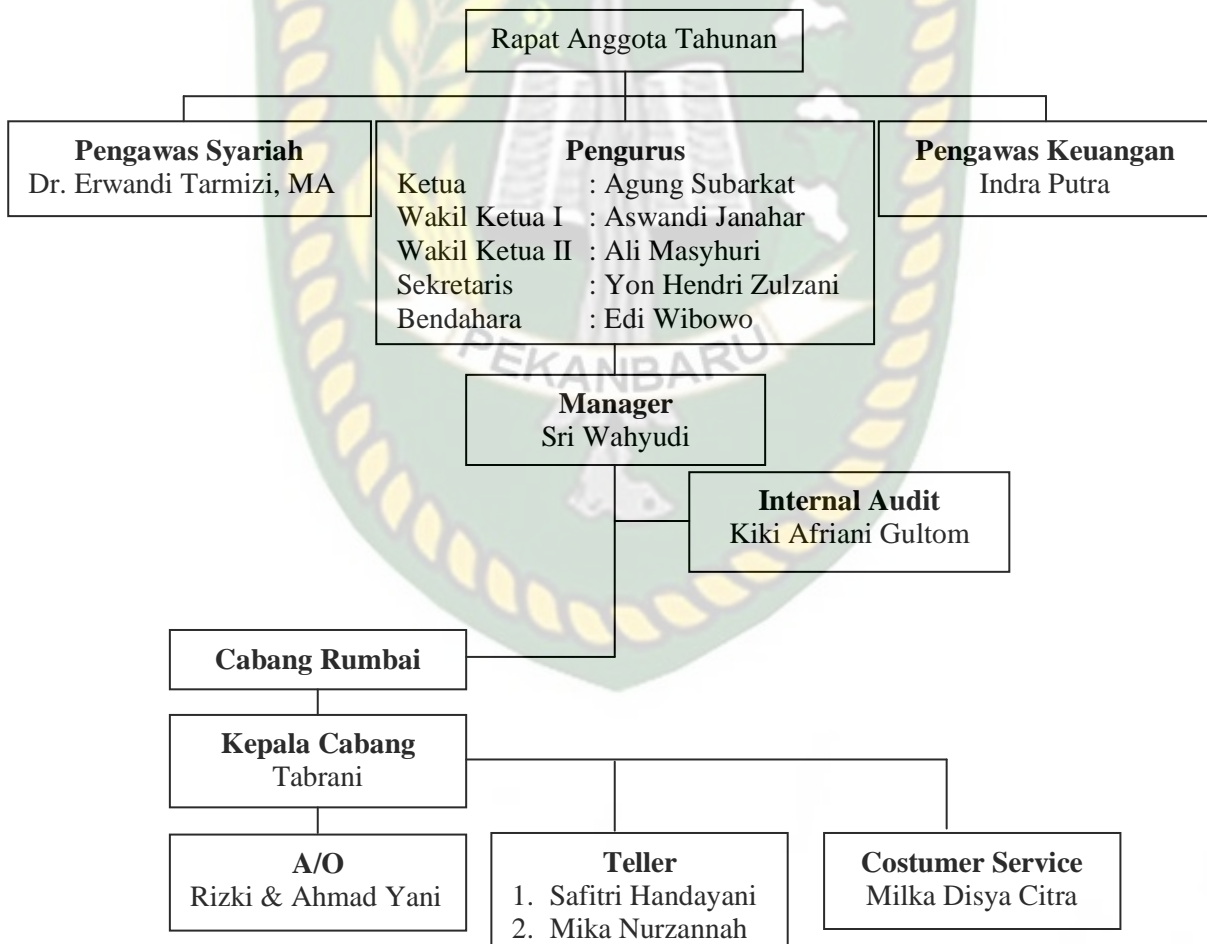
Maju mundurnya suatu perusahaan sangat ditentukan oleh organisasi yang baik, struktur organisasi adalah suatu kerangka yang melihatkan sejumlah tugas serta wewenang tentang pelaksanaan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam suatu perencanaan. Perencanaan suatu organisasi sangat penting artinya bagi suatu persoalan karna struktur organisasi dapat memperjelas batas dari tugas, wewenang, dan tanggung jawab seseorang sebagai anggota dari suatu organisasi, sehingga hal ini dapat menghilangkan hambatan-hambatan dalam melaksanakan pekerjaan yang disebabkan oleh kebingungan dan ketidak tentuan tentang pemberian tugas, serta untuk melakukan jaringan komunikasi keputusan yang akan mendukung sasaran pencapaian tujuan.



Struktur organisasi yang baik adalah yang harus memenuhi syarat yang efektif dan efisien. Suatu organisasi yang efektif adalah jika memungkinkan setiap individu mencapai sasaran organisasi. Sedangkan struktur organisasi yang efisien adalah jika memudahkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan biaya yang minimal untuk mendapatkan keuntungan atau laba yang optimal atas setiap penghasilan yang diperoleh.

**Gambar 1.3**

**Struktur organisasi BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru**



Tugas-tugas dan struktur organisasi BMT Al-Ittihad pekanbaru, yaitu sebagai berikut:

### 1. rapat anggota tahunan

- a) rapat anggota tahunan dilaksanakan setahun sekali
- b) pengesahan atau perubahan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga
- c) pemilihan dan pengangkatan, sekaligus pemberhentian pengurus dan pengawas, baik pengawas syariah dan pengawas manajemen
- d) penetapan anggaran pendapatan belanja selama satu tahun
- e) pembagian sisa hasil usaha yang diperoleh selama satu tahun
- f) pengesahan laporan pertanggung jawaban pengurus tahun sebelumnya  
pengesahan rancangan program kerja tahunan

### 2. pengawas syariah

- a) sebagai penasehat dan pemberi saran atau fatwa kepada pengurus dan pengelola mengenai hal-hal yang berkaitan syariah seperti penetapan produk.
- b) Sebagai mediator antara pengawas syariah nasional dan dewan pengawas syariah provinsi
- c) Mewakili anggota dalam pegawai syariah

### 3. pengawas keuangan

- a) Sebagai penasehat dan pemberi saran kepada pengelola mengenai kebijakan keuangan
- b) Sebagai editor dalam mengambil keputusan khususnya yang berhubungan dengan keuangan
- c) Mengawasi perkembangan keuangan dalam setiap transaksi yang

dilakukan oleh pihak pengelola

4. pengurus

- a) Menyusun kebijakan umum
- b) Melakukan pengawasan kegiatan pengelola
- c) Menyetujui pembiayaan untuk suatu jumlah tertentu
- d) Memimpin jalannya baitul maal wat tamwil (BMT) sehingga sesuai dengan tujuan dan kebijakan umum
- e) Memimpin dan mengarahkan kegiatan yang dilakukan oleh pengelola

5. manager

Tanggung jawab:

- a) Tersusunnya sasaran rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang serta proyeksi finansial tahunan
- b) Tercapainya target yang telah ditetapkan secara keseluruhan
- c) Tercapainya lingkungan kerja sama dengan pihak-pihak lain dalam rangka memenuhi kebutuhan
- d) Menjaga agar dalam aktifitasnya senantiasa tidak lari dalam visi misinya
- e) Tersedianya system pembukuan dan pencatatan data yang akurat
- f) Terselenggaranya penilaia prestasi karyawan

Wewenang:

- a) Memimpin rapat koordinasi pembiayaan antara pengelola untuk memberikan keputusan terhadap pengajuan pembiayaan sebelum diajukan oleh rapat komite

- b) Penyetujuan atau penolakan pengajuan pembiayaan dengan rapat koordinasi pengelola secara musyawarah dengan alasan-alasan yang jelas
- c) Melakukan penilaian prestasi karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

#### 6. Teller

Tanggung jawab:

- a) terselesaikan laporan kas harian
- b) Terjaganya keamanan kas
- c) Membuat cash flow mingguan untuk analisis
- d) Menetapkan strategi yang harus dilakukan berdasarkan analisis

Wewenang:

- a) Tidak memberikan berkas-berkas kepada pihak yang tidak berkepentingan
- b) Memegang kas tunai sesuai dengan kebijakan yang berlaku
- c) Menerima transaksi tunai
- d) Menolak pengeluaran kas apabila tidak ada bukti-bukti pendukung

#### 7. analisis pembiayaan

Tanggung jawab:

- a) Memastikan seluruh pengajuan pembiayaan yang telah diproses sesuai dengan prosedur.
- b) Melakukan analisis pembiayaan dengan tepat dan lengkap dan mempersentasikan dalam rapat koordinasi pengelola dan rapat komite

dengan pengurus

- c) Pembentukan laporan pembiayaan sesuai dengan periode
- d) Membuat surat teguran dan peringatan kepada mitra
- e) Melihat peluang pasar yang ada dalam upaya pengembangan pasar.

Wewenang:

- a) Memberikan usulan untuk pengembangan pasar kepada direktur
- b) Menentukan target pembiayaan bersama dengan direktur dan analisis yang lain.
- c) Memberikan peringatan kepada mitra yang lalai untuk menunaikan janji sesuai dengan kesepakatan.
- d) Memberikan masukan dan kritik membangun kepada sesama pengelola termasuk direktur.

#### 8. Customer service (CS)

Tanggung jawab:

- a) Pelayanan terhadap setoran dan penarikan tabungan penerimaan SPP
- b) Menerima pelunasan dan angsuran pembiayaan
- c) Pengarsipan seluruh surat keluar atau masuk dan berkas-berkas pembiayaan.

Wewenang:

- a) Memberikan penjelasan kepada mitra mengenai produk.
- b) Mencatat dan membuka transaksi pada buku tabungan mitra.
- c) Memberikan nomor bukti transaksi atau permintaan kasir.

#### 9. internal audit dan administrasi pembiayaan

- a) Pembuatan laporan keuangan YKPI kepada pengurus YKPI
- b) Pengarsipan laporan keuangan dan berkas-berkas yang berkaitan secara langsung dengan keuangan YKPI.
- c) Menyiapkan jaminan pembiayaan.
- d) Membuka angsuran pembiayaan harian kepada control pembiayaan.

#### 4.2 Deskripsi Umum Temuan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan, oleh sebab itu data yang disajikan dalam bab ini adalah data yang dikumpulkan dari lapangan. Adapun Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data tersebut adalah dengan menggunakan wawancara.

Adapun hasil wawancara ini akan menunjukkan bagaimana strategi pengembangan SDM BMT Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru. Wawancara ini dilakukan dengan Kepala Cabang BMT Al-Ittihad dan seluruh karyawan. Kemudian data akan disajikan dalam bentuk uraian singkat ke dalam masing-masing kategori dan disimpulkan secara kualitatif. Adapun penyajian dari hasil pengumpulan data tentang strategi pengembangan SDM BMT Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru adalah sebagai berikut:

##### a. Wawancara Kepala Cabang BMT Al-Ittihad

Dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk mampu unggul dalam berkompetitif maka dalam seleksi perekrutan karyawan baru dilakukan dengan cara selektif dan di serahkan kepada pihak yayasan, dan juga melakukan pelatihan-pelatihan kepada karyawan. Berikut akan terjawab mengenai strategi pengembangan SDM BMT Al-Ittihad Rumbai

Pekanbaru. Adapun hasil wawancara kepada Pimpinan BMT Al-Ittihad sebagai berikut:

**Tabel 7: Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban Responden
<b>Rekrutmen</b>		
1	Bagaimana proses perekrutan dan seleksi SDM di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru supaya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif?	Kebutuhan terkait tenaga kerja di bantu oleh pihak yayasan, dan pihak yayasan melakukan seleksi terhadap tenaga kerja yang baru dengan kriteria beragama muslim, pendidikan minimal diploma III, untuk umur tidak dibatasi dan lainnya diketahui lebih banyak oleh pihak yayasan.
2	Persyaratan apa saja yang dilakukan dalam perekrutan dan seleksi SDM di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	Persyaratan dalam perekrutan tidak terlalu sulit dan sama dengan persyaratan perekrutan pada umumnya, tetapi ada beberapa hal yang harus di tekankan seperti pelamar wajib beragama islam karena kita koperasi yang bergerak secara syariah, pendidikan terakhir minimal Diploma III.
3	Bagaimana tahapan perekrutan di BMT Al-Ittihad? Apakah ada tahapan <i>screening</i> lamaran, tes mengisi formulir, tes kemampuan pengetahuan, dan wawancara?	Setelah tahap perekrutan yang dilakukan oleh pihak yayasan dan di seleksi maka akan diadakan tahapan pengisian formulir setelah itu akan dilakukan seleksi lagi lalu akan diadakan tes kemampuan pengetahuan dan tes wawancara, setelah itu baru pelamar diseleksi dan yang terpilih dinyatakan menjadi karyawan.
<b>Menetapkan Tujuan</b>		
4	Apa saja faktor penghambat	Yang menjadi faktor penghambat yaitu

	dan pendukung dalam mencapai tujuan, untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	kurangnya tingkat kemampuan dan pengalaman karyawan dan sulit menyatukan pemikiran satu sama lain, yang menjadi faktor pendukung ialah pelatihan rutin yang dilakukan oleh yayasan kepada karyawan dan fasilitas kerja yang lengkap.
5	Apakah strategi khusus yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menetapkan tujuan untuk mencapai visi misi di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	Strategi yang digunakan seperti dalam memilih karyawan harus sesuai dengan kebutuhan kerja, dipastikan seluruh karyawan produktif dalam bekerja dengan melakukan pengawasan kerja, menetapkan target kerja kepada setiap karyawan, melakukan evaluasi target kerja, dan mencari penyelesaian mengenai kendala kerja.
<b>Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM</b>		
6	Bagaimana cara BMT Al-Ittihad rumbai dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia agar pengembangan tersebut mencapai target dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yang diinginkan?	Untuk mengidentifikasi kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai target dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dengan cara melihat kekurangan kerja setelah melihat penyebab kekurangan baru dilakukan analisa pengembangan program kerja dan juga membutuhkan pelatihan kepada karyawan seperti analisa sistem keuangan yang akurat dan cepat.
<b>Membuat perencanaan pengembangan SDM</b>		
7	Bagaimana cara BMT Al-	Terdapat agenda rutin tahunan untuk



	Ittihad rumbai melakukan perencanaan pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif?	sosialisasi bahkan mengundang narasumber dari pihak perbankan syariah sosialisasi ataupun pelatihan diadakan didalam maupun diluar kota, tetapi semenjak masa pandemi hal ini terkendala karena pelatihan kurang optimal jika dilakukan dengan cara online atau melalui jaringan.
8	Apakah BMT Al-Ittihad rumbai memiliki perencanaan tersendiri untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia yang berkesinambungan?	Sampai saat ini tidak ada strategi perencanaan lain selain pelatihan yang mengundang pemateri dari pihak perbankan syariah tetapi masih terkendala oleh situasi sekarang.
9	Bagaimana proses pengembangan karyawan di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	Dalam upaya mengembangkan karyawan dilakukan pelatihan kerja kepada karyawan tetapi beberapa tahun ini terkendala oleh covid 19.
<b>Melaksanakan pengembangan</b>		
10	Upaya apa sajakah yang dilakukan oleh BMT Al-Ittihad rumbai dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia sekarang ini?	Upaya yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia ialah melakukan pelatihan kerja tetapi beberapa tahun ini terkendala oleh covid 19.
11	Apakah Pemberian rewards pada karyawan yang berprestasi termasuk dalam konteks mengembangkan sumber daya manusia? Jika iya	Strategi pemberian reward untuk meningkatkan keunggulan kompetitif seperti memberikan penghargaan untuk karyawan yang diatas 5 tahun bekerja dan juga pemberian bonus kepada karyawan

	apakah cara ini termasuk strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad rumbai?	terbaik yang di dimulai dari tahun 2019.
12	Apakah ada pelatihan khusus yang dilakukan oleh BMT Al-Ittihad rumbai dalam melaksanakan pengembangan?	Pelatihan khusus yang dilakukan seperti pelatihan yang di berikan oleh pihak perbankan syariah dengan materi Analisis Perkembangan Sistem Keuangan sehingga pengelolaan keuangan lebih cepat dan akurat.
<b>Pengembangan professional</b>		
13	Bagaimana bentuk pengembangan sumber daya manusia yang professional khususnya karyawan BMT Al-Ittihad rumbai?	Kita memiliki standar operasional kerja untuk meningkatkan tingkat keprofesionalan kerja karyawan dan dalam upaya pengembangannya terdapat pengembangan karir
14	Upaya apakah yang dilakukan oleh BMT Al-Ittihad dalam meningkatkan pengembangan karyawan professional dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam meningkatkan keunggulan kompetitif?	Untuk meningkatkan pengembangan karyawan profesional yaitu dengan memberikan promosi jabatan dan pengembangan karir kepada karyawan yang mampu menyelesaikan target dan bisa melebihi target kerja
<b>Pengembangan karir</b>		
15	Adakah pengembangan karir di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru? Jika ada bagaimana proses pengembangan karir di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	Pengembangan karir yang dilakukan oleh BMT Al-Ittihad memiliki beberapa proses yaitu karyawan yang memiliki kesempatan dalam pengembangan karir yaitu karyawan yang mampu berkali-kali mencapai batas target dan mampu melebihi batas target

<b>Melaksanakan program pengembangan SDM</b>		
16	Bagaimana menurut bapak mengenai komitmen BMT Al-Ittihad rumbai dalam mengembangkan SDM nya?	Dalam menjaga komitmen untuk mengembangkan sumber daya manusia, BMT Al-Ittihad mempertahankan standar operasional kerja dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pekerjaan karyawan
17	Mengapa BMT Al-Ittihad rumbai memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan kompetensi karyawannya? Apakah ini termasuk strategi yang dilakukan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif?	Memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan kompetensi karyawan merupakan salah satu strategi yang dilakukan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif
18	Dan bagaimana bentuk pengembangan SDM Karyawan di BMT Al-Ittihad rumbai?	Dalam pengembangan sumber daya manusia ada beberapa hal seperti melihat kemampuan dan pengetahuan karyawan dan harus ditempatkan di posisi yang sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan karyawan
19	Bagaimana melaksanakan program pengembangan SDM setelah mengikuti <i>job training</i> ?	Setelah melakukan pelatihan, karyawan yang mengikuti pelatihan diwajibkan menerapkan dan merealisasikan program yang diberikan selama pelatihan
<b>Melaksanakan koordinasi tenaga professional</b>		
20	Bagaimana cara BMT Al-	Dalam melaksanakan program koordinasi

	Ittihad rumbai dalam melaksanakan program koordinasi tenaga karyawan yang profesional?	tenaga karyawan yang profesional dilakukan dengan cara pengawasan terhadap pekerjaan dan melakukan evaluasi terhadap permasalahan-permasalahan
<b>Evaluasi kinerja SDM</b>		
21	Bagaimana evaluasi yang dilakukan manajemen sumber daya manusia BMT Al-Ittihad rumbai dalam melakukan penilaian kinerja karyawan?	Sebelum melakukan evaluasi kerja karyawan maka setiap karyawan diberikan target kerja yang sesuai dengan standar operasional kerja, jika seandainya ada karyawan yang tidak mencapai target kerja berarti ada permasalahan yang dialami oleh karyawan tersebut sehingga bisa untuk memberikan evaluasi kerja
22	Apakah kegiatan evaluasi berpengaruh dikinerja karyawan ?	Sejauh ini banyak pengaruh evaluasi kerja yang dilakukan, dengan adanya evaluasi kita bisa mengetahui permasalahan karyawan yang tidak bisa mencapai target kerja
23	Berapa kali dalam setahun dilakukannya evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	Evaluasi yang kita lakukan dalam satu tahun ada evaluasi rutin setiap akhir bulan untuk melihat pencapaian target dan pemberian bonus kerja, terdapat juga evaluasi permasalahan yang timbul pada karyawan dan evaluasi ini tidak terjadwal
<b>Evaluasi metode pengembangan</b>		
24	Apa saja metode evaluasi yang digunakan oleh BMT Al-Ittihad (metode <i>graphic rating scale</i> , <i>scale likerd</i> , <i>ucla</i> atau yang lainnya) dalam	Evaluasi dilakukan dengan cara struktur laporan tentang pencapaian target kerja karyawan di berikan oleh pengawas kepada atasan lalu atasan memberikan jadwal untuk melakukan evaluasi kerja, begitu

melakukan kegiatan evaluasi pengembangan?	juga dengan evaluasi permasalahan karyawan yang dilihat oleh pengawas dan dilaporkan kepada atasan
---	--

### b. Wawancara Karyawan

Adapun hasil wawancara kepada Karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 8: Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Unggul Kompetitif**

No	Pertanyaan Wawancara	Jawaban Responden
<b>Rekrutmen</b>		
1	Bagaimana proses perekrutan dan seleksi SDM di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru supaya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif?	Dimulai dari tahap pengumuman pembukaan lowongan kerja lalu proses seleksi pemberkasan lamaran yang udah di antar ke kantor sampai nantik ada tahap seleksi tes tertulis dan wawancara
2	Persyaratan apa saja yang dilakukan dalam perekrutan dan seleksi SDM di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	Yang jelas pasti pelamar harus beragama islam dengan memiliki pendidikan minimal Diploma III.
3	Bagaimana tahapan perekrutan di BMT Al-Ittihad? Apakah ada tahapan <i>screening</i> lamaran, tes mengisi formulir, tes kemampuan pengetahuan, dan wawancara?	Ada, semua tahapan yang disebut <i>screening</i> lamaran sampai ke tahap wawancara semuanya ada dan seleksi dipilih secara transparan
<b>Menetapkan Tujuan</b>		
4	Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam mencapai tujuan, untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam meningkatkan	Yang menjadi faktor penghambat iyalah terkadang sistem kerja yang baru tetapi kami belum mengetahui proses sistem kerja tersebut sehingga terlihat sulit untuk bekerja, faktor pendukungnya di BMT ini

	keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	ada program pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh yayasan.
5	Apakah strategi khusus yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menetapkan tujuan untuk mencapai visi misi di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	Kita dituntut untuk lebih cepat mencapai target perusahaan, dan bekerja sama untuk memajukan BMT Al-Ittihad
<b>Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM</b>		
6	Bagaimana cara BMT Al-Ittihad rumbai dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia agar pengembangan tersebut mencapai target dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yang diinginkan?	Kita membutuhkan pelatihan-pelatihan tentang sistem program keuangan dan pelatihan tersebut sudah menjadi program rutin yang diadakan oleh yayasan BMT Al-Ittihad.
<b>Membuat perencanaan pengembangan SDM</b>		
7	Bagaimana cara BMT Al-Ittihad rumbai melakukan perencanaan pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif?	Mengundang pihak perbankan syariah untuk memberikan materi dan pelatihan tentang sistem kelola program keuangan, tetapi hal itu terkendala oleh situasi pada saat ini Covid 19
8	Apakah BMT Al-Ittihad rumbai memiliki perencanaan tersendiri untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia yang	Dari pimpinan ataupun dari yayasan belum ada perencanaan lain selain dari pelatihan

	berkesinambungan?	
9	Bagaimana proses pengembangan karyawan di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	Bekerja sama untuk mempelajari program saling bantu untuk mencapai suatu target dan minta pelatihan lebih rutin lagi dari pihak yayasan.
<b>Melaksanakan pengembangan</b>		
10	Upaya apa sajakah yang dilakukan oleh BMT Al-Ittihad rumbai dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia sekarang ini?	Melakukan pelatihan kerja tetapi beberapa tahun ini terkendala oleh covid 19.
11	Apakah Pemberian rewards pada karyawan yang berprestasi termasuk dalam konteks mengembangkan sumber daya manusia? Jika iya apakah cara ini termasuk strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di BMT Al-Ittihad rumbai?	Iya, karena dengan adanya bonus diluar gaji akan membuat kami berpacu untuk mengejar target dan kami pun mampu meningkatkan keunggulan kompetitif BMT
12	Apakah ada pelatihan khusus yang dilakukan oleh BMT Al-Ittihad rumbai dalam melaksanakan pengembangan?	Ada seperti pelatihan Analisis Perkembangan Sistem Keuangan sehingga pengelolaan keuangan lebih cepat dan akurat.
<b>Pengembangan professional</b>		
13	Bagaimana bentuk	Semua bentuk ataupun sistem kerja itu

	pengembangan sumber daya manusia yang professional khususnya karyawan BMT Al-Ittihad rumbai?	diatur oleh standar operasional kerja dan diawasi secara ketat
14	Upaya apakah yang dilakukan oleh BMT Al-Ittihad dalam meningkatkan pengembangan karyawan professional dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam meningkatkan keunggulan kompetitif?	Memberikan bonus target, kenaikan pangkat juga kami butuhkan untuk memacu semangat kerja.
<b>Pengembangan karir</b>		
15	Adakah pengembangan karir di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru? Jika ada bagaimana proses pengembangan karir di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	Bagi karyawan yang mendapatkan kesempatan naik karir iyalah karyawan yang disiplin, sering mencapai target, bertanggung jawab, dan mau membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan
<b>Melaksanakan program pengembangan SDM</b>		
16	Bagaimana menurut bapak mengenai komitmen BMT Al-Ittihad rumbai dalam mengembangkan SDM nya?	BMT Al-Ittihad mempertahankan standar operasional kerja dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pekerjaan karyawan
17	Mengapa BMT Al-Ittihad rumbai memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan kompetensi karyawannya? Apakah ini termasuk strategi yang dilakukan dalam	Mungkin termasuk dalam strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, pihak BMT sangat peduli dengan permasalahan-permasalahan yang muncul dan mau membimbing karyawan sehingga kami sebagai karyawan merasa kantor sebagai rumah kedua



	meningkatkan keunggulan kompetitif?	
18	Dan bagaimana bentuk pengembangan SDM Karyawan di BMT Al-Ittihad rumbai?	Pihak BMT berupaya agar kami semua mendapatkan giliran untuk melakukan pelatihan kerja
19	Bagaimana melaksanakan program pengembangan SDM setelah mengikuti <i>job training</i> ?	Kami lebih mudah menerapkan sistem kerja dan mampu untuk bersaing dengan kommpetitor yang lain di luar sana
<b>Melaksanakan koordinasi tenaga professional</b>		
20	Bagaimana cara BMT Al-Ittihad rumbai dalam melaksanakan program koordinasi tenaga karyawan yang professional?	Adanya pengawasan dan pihak BMT sangat peduli kepada karyawannya sehingga apapun permasalahan kerja dengan mudah untuk diselesaikan.
<b>Evaluasi kinerja SDM</b>		
21	Bagaimana evaluasi yang dilakukan manajemen sumber daya manusia BMT Al-Ittihad rumbai dalam melakukan penilaian kinerja karyawan?	Evaluasi kerja untuk rekan kerja yang tidak mencapai target, akan di bimbing dan diberikan pembinaan lebih lanjut agar bisa mencapai target, jika setelah pemberian binaan lanjut juga masih belum mampu maka akan dilakukan seleksi untuk menentukan apakah masih produktif kerja atau tidak
22	Apakah kegiatan evaluasi berpengaruh dikinerja karyawan ?	Sangat berpengaruh karena semua permasalahan karyawan bisa di selesaikan ketika diadakannya evaluasi.
23	Berapa kali dalam setahun	Tidak menentu terkadang dalam satu tahun

	dilakukannya evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru?	banyak muncul permasalahan maka akan banyak muncul evaluasi.
<b>Evaluasi metode pengembangan</b>		
24	Apa saja metode evaluasi yang digunakan oleh BMT Al-Ittihad (metode <i>graphic rating scale</i> , <i>scale likerd</i> , <i>ucla</i> atau yang lainnya) dalam melakukan kegiatan evaluasi pengembangan?	Metode evaluasi yang diterapkan dengan cara terkoordinir oleh pihak pengawas dan para atasan.

### 4.3 Hasil Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi yang berasal dari subjek dan objek penelitian (Sanusi, 2016: 13)

#### 1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan penyajian data yang diuraikan sebelumnya tentang strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yaitu sebagai berikut:

##### a. Pimpinan BMT Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru

###### 1) Rekrutmen

Dalam upaya strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yang menjadi landasan ialah karyawan yang memiliki sumber daya manusia yang berpengalaman dan berpengetahuan, hal ini tidak mudah untuk didapatkan. Dengan adanya rekrutment secara selektif maka tujuan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berpengalaman dan berpengetahuan juga akan tercapai. Dalam rekrutmen pada BMT Al-Ittihad juga memiliki seleksi yang ketat mulai dari wajib beragama islam dan pendidikan minimal Diploma III, dalam seleksi rekrutmen juga diadakan tes kemampuan pengetahuan dan tes wawancara sehingga mampu melihat calon karyawan yang mampu unggul berkompetitif.

## 2) Menetapkan Tujuan

Dalam menetapkan tujuan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif juga ada beberapa faktor pendukung diantaranya pelatihan rutin yang diadakan oleh yayasan kepada para karyawan dan fasilitas yang lengkap untuk bekerja. Dibalik faktor pendukung juga terdapat faktor penghambat yaitu kurangnya tingkat kemampuan dan pengalaman kerja karyawan dan sulit menyatukan pemikiran satu sama lain, untuk menghindari hal tersebut ada strategi khusus yang dilakukan oleh pihak BMT Al-Ittihad seperti memilih karyawan harus sesuai dengan kebutuhan kerja, memastikan seluruh karyawan produktif dalam bekerja, melakukan pengawasan kerja,

menetapkan target kerja kepada karyawan, melakukan evaluasi kerja dan mencari penyelesaian mengenai kendala kerja.

3) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia

Untuk mengidentifikasi kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai target dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dengan cara melihat kekurangan kerja setelah melihat penyebab kekurangan baru dilakukan analisa pengembangan program kerja dan juga membutuhkan pelatihan kepada karyawan seperti analisa sistem keuangan yang akurat dan cepat.

4) Membuat perencanaan pengembangan sumber daya manusia

Dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia terdapat agenda rutin tahunan untuk sosialisasi bahkan mengundang narasumber dari pihak perbankan syariah. Pihak BMT Al-Ittihad belum memikirkan perencanaan yang lain dalam pengembangan sumber daya manusia sehingga dalam melakukan sosialisasi pada saat covid 19 tidak bisa terlaksana dengan optimal.

5) Melaksanakan pengembangan

Upaya yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia ialah melakukan pelatihan kerja tetapi beberapa tahun ini terkendala oleh covid 19. Strategi pemberian reward untuk meningkatkan keunggulan kompetitif seperti memberikan penghargaan untuk karyawan yang diatas 5 tahun bekerja dan juga pemberian bonus kepada karyawan terbaik yang di dimulai dari tahun 2019. Pelatihan khusus yang dilakukan seperti pelatihan

yang di berikan oleh pihak perbankan syariah dengan materi Analisis Perkembangan Sistem Keuangan sehingga pengelolaan keuangan lebih cepat dan akurat.

6) Pengembangan profesional

Dalam pengembangan profesional kerja pihak BMT Al-Ittihad memiliki standar operasional kerja untuk meningkatkan tingkat keprofesionalan kerja karyawan dan dalam upaya pengembangannya terdapat pengembangan karir. Untuk meningkatkan pengembangan karyawan profesional yaitu dengan memberikan promosi jabatan dan pengembangan karir kepada karyawan yang mampu menyelesaikan target dan bisa melebihi target kerja.

7) Pengembangan karir

Pengembangan karir yang dilakukan oleh BMT Al-Ittihad memiliki beberapa proses yaitu karyawan yang memiliki kesempatan dalam pengembangan karir yaitu karyawan yang mampu berkali-kali mencapai batas target dan mampu melebihi batas target.

8) Melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia

Dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia karyawan harus memiliki komitmen dalam mempertahankan standar operasional kerja dan pihak BMT Al-Ittihad juga harus melakukan pengawasan secara ketat terhadap pekerjaan. Memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan kompetensi karyawan merupakan salah satu strategi yang dilakukan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

Dalam pengembangan sumber daya manusia ada beberapa hal seperti melihat kemampuan dan pengetahuan karyawan dan harus ditempatkan di posisi yang sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan karyawan. Setelah melakukan pelatihan, karyawan yang mengikuti pelatihan diwajibkan menerapkan dan merealisasikan program yang diberikan selama pelatihan.

#### 9) Melaksanakan koordinasi tenaga profesional

Dalam melaksanakan program koordinasi tenaga karyawan yang profesional dilakukan dengan cara pengawasan terhadap pekerjaan dan melakukan evaluasi terhadap permasalahan-permasalahan.

#### 10) Evaluasi kinerja SDM

Sebelum melakukan evaluasi kerja karyawan maka setiap karyawan diberikan target kerja yang sesuai dengan standar operasional kerja, jika seandainya ada karyawan yang tidak mencapai target kerja berarti ada permasalahan yang dialami oleh karyawan tersebut sehingga bisa untuk memberikan evaluasi kerja. Sejauh ini banyak pengaruh evaluasi kerja yang dilakukan, dengan adanya evaluasi kita bisa mengetahui permasalahan karyawan yang tidak bisa mencapai target kerja. Evaluasi yang kita lakukan dalam satu tahun ada evaluasi rutin setiap akhir bulan untuk melihat pencapaian target dan pemberian bonus kerja, terdapat juga evaluasi permasalahan yang timbul pada karyawan dan evaluasi ini tidak terjadwal.

#### 11) Evaluasi metode pengembangan

Evaluasi dilakukan dengan cara struktur laporan tentang pencapaian target kerja karyawan di berikan oleh pengawas kepada atasan lalu atasan memberikan jadwal untuk melakukan evaluasi kerja, begitu juga dengan evaluasi permasalahan karyawan yang dilihat oleh pengawas dan dilaporkan kepada atasan.

#### b. Karyawan BMT Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru

##### 12) Rekrutmen

Dalam proses rekrutmen dimulai dari tahap pengumuman pembukaan lowongan kerja lalu proses seleksi pemberkasan lamaran yang udah di antar ke kantor sampai nantik ada tahap seleksi tes tertulis dan wawancara. Beberapa persyaratan yang penting iyalah pelamar haru beragama muslim dan pendidikan terakhir minimal Diploma III, semua tahapan yang disebut *screening* lamaran sampai ke tahap wawancara semuanya ada dan seleksi dipilih secara transparan.

##### 13) Menetapkan Tujuan

Dalam menetapkan tujuan yang menjadi faktor penghambat iyalah terkadang sistem kerja yang baru tetapi kami belum mengetahui proses sistem kerja tersebut sehingga terlihat sulit untuk bekerja, faktor pendukungnya di BMT ini ada program pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh yayasan. Kita dituntut untuk lebih cepat mencapai target perusahaan, dan bekerja sama untuk memajukan BMT Al-Ittihad.

##### 14) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia

Karyawan membutuhkan pelatihan-pelatihan tentang sistem program keuangan dan pelatihan tersebut sudah menjadi program rutin yang diadakan oleh yayasan BMT Al-Ittihad.

15) Membuat perencanaan pengembangan sumber daya manusia

Dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia pihak BMT Al-Ittihad harus mengundang pihak perbankan syariah untuk memberikan materi dan pelatihan tentang sistem kelola program keuangan dan bekerja sama untuk mempelajari program saling bantu untuk mencapai suatu target dan minta pelatihan lebih rutin lagi dari pihak yayasan.

16) Melaksanakan pengembangan

Dalam upaya melaksanakan pengembangan dibutuhkannya pelatihan yang bagus, pemberian reward kerja kepada karyawan yang mampu mencapai target kerja.

17) Pengembangan profesional

Semua bentuk ataupun sistem kerja itu diatur oleh standar operasional kerja dan diawasi secara ketat. Memberikan bonus target, kenaikan pangkat juga kami butuhkan untuk memacu semangat kerja.

18) Pengembangan karir

Bagi karyawan yang mendapatkan kesempatan naik karir ialah karyawan yang disiplin, sering mencapai target, bertanggung jawab, dan mau membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan.

19) Melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia



BMT Al-Ittihad mempertahankan standar operasional kerja dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pekerjaan karyawan. Memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan kompetensi karyawan juga termasuk dalam strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, pihak BMT sangat peduli dengan permasalahan-permasalahan yang muncul dan mau membimbing karyawan sehingga kami sebagai karyawan merasa kantor sebagai rumah kedua.

20) Melaksanakan koordinasi tenaga profesional

Adanya pengawasan dan pihak BMT sangat peduli kepada karyawannya sehingga apapun permasalahan kerja dengan mudah untuk diselesaikan.

21) Evaluasi kinerja SDM

Evaluasi kerja untuk rekan kerja yang tidak mencapai target, akan di bimbing dan diberikan pembinaan lebih lanjut agar bisa mencapai target, jika setelah pemberian binaan lanjut juga masih belum mampu maka akan dilakukan seleksi untuk menentukan apakah masih produktif kerja atau tidak. Evaluasi kerja sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

22) Evaluasi metode pengembangan

Metode evaluasi yang diterapkan dengan cara terkoordinir oleh pihak pengawas dan para atasan.

#### 4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di atas yang dilakukan oleh penulis maka hasil dari penelitian Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif BMT Al-Ittihad adalah sebagai berikut:

##### 1. Rekrutmen

Salah satu kunci utama dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional adalah terletak pada proses Rekrutmen, Seleksi, Training and Development calon tenaga kerja. Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. Merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah organisasi dan perusahaan-perusahaan harus melakukan penyaringan untuk anggota atau para pekerja yang baru. Untuk itulah rekrutmen tenaga kerja dibutuhkan untuk menyaring para pelamar yang ingin melamar. Dalam organisasi, rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada organisasi tersebut.

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. (Rosento, 2018:1)

Rekrutmen di BMT Al-Ittihad sudah menerapkan sistem rekrutmen yang tepat dan benar dan mengikuti prosedur yang telah ditentukan oleh BMT Al-Ittihad, Rekrutmen yang biasa dilakukan oleh Koperasi syariah

BMT Al-Ittihad memiliki beberapa persyaratan khusus seperti harus beragama islam dan pendidikan terakhir Diploma III, di ikuti juga dengan proses seleksi yang ketat dengan tes tertulis dan tes wawancara, hal ini merupakan alternative yang dilakukan pihak BMT Al-Ittihad agar mendapatkan karyawan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan kerja sehingga mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk unggul berkompetitif. Yang dimaksud alternative disini adalah ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari adanya kekurangan skill atau kemampuan pada karyawan yang telah diproses dalam rekrutmen.

Di BMT Al-Ittihad rumbai pekanbaru memiliki dua metode dalam perekrutan, yaitu metode rekrutmen dari dalam dan metode rekrutment dari luar. Metode rekrutmen dari dalam meliputi penempatan pekerjaan, inventarisasi keahlian, penawaran pekerjaan, dan rekomendasi karyawan, dalam metode ini biasa BMT mengumumkan lewat pengumuman perusahaan, informasi yang disampaikan dalam pengumuman biasanya meliputi keseluruhan kepentingan persoalan yang menyangkut pekerjaan, pendidikan dan pelatihan yang disyaratkan. Kemudian metode dari luar BMT melakukan pemberian informasi dalam kalangan lembaga pendidikan yang minimal diploma III atau pun biro pencari kerja.

## **2. Menetapkan Tujuan**

Tujuan (Goals) yang jelas membuat kerja kita lebih terarah dan fokus. Menetapkan tujuan yang jelas membuat kita seperti duduk di kursi

pengemudi, memberikan kemampuan untuk menentukan ke arah mana kita akan membawa diri/organisasi kita. Tujuan harus jelas dan didefinisikan dengan baik, Tujuan yang hanya mengambang atau terlalu umum kurang membantu kita didalam memberikan arah. Padahal kegunaan dari tujuan adalah untuk menunjukkan arah agar bisa sampai ke tujuan.

Tujuan merupakan penjabaran dari visi dan misi dan juga merupakan hal yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan adalah kuantitatif yang mengukur keberhasilan kinerja bisnis melalui kesimpulan. Sesuatu yang bisa diukur bisa dikelola dengan lebih baik. Ketika masih jauh dari target kita bisa memikirkan cara-cara lain untuk mencapainya, dan ketika berhasil mencapai targetnya kita bisa merayakannya. (Akbar, 2019:24)

Cantumkan ukuran sukses pada tujuan kita, seperti jumlah, waktu, sehingga kita bisa mengukur capaiannya. Bila tujuan organisasi adalah : Meningkatkan penetrasi produk di segmen UKM, tanpa kriteria yang lebih spesifik seperti berapa persen dan dalam kurun waktu berapa lama, maka kita sulit membuat rencana kerja dan mencapai keberhasilan. Untuk tujuan pribadi contohnya adalah : Menyelesaikan sertifikasi coaching level PCC pada bulan Desember 2021.

Dalam menetapkan tujuan BMT Al-Ittihad memiliki beberapa faktor penghambat dalam mencapai tujuan yaitu seperti terkadang sistem kerja yang baru tetapi karyawan belum mengetahui proses sistem kerja tersebut sehingga terlihat sulit untuk bekerja, kurangnya pengetahuan dan

pengalaman kerja karyawan, tetapi yang menjadi faktor pendukung dalam mencapai tujuan BMT Al-Ittihad ini adalah diadakannya program pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh yayasan terkadang juga mengundang pihak perbankan syariah untuk memberikan materi.

sumber daya manusia yang masih kurang dengan pengetahuan dan pengalaman kerja menjadikan faktor penghambat terbesar dalam mencapai suatu tujuan untuk lebih unggul dari perusahaan BMT yang lainnya, untuk menghindari hal tersebut terjadi ada beberapa faktor pendukung dalam mencapai tujuan BMT Al-Ittihad seperti diadakannya program pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh yayasan bertujuan untuk melakukan pengembangan pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan, hal ini diperlukan seorang ahli dari pihak keuangan syariah yang sejalan dengan program BMT Al-Ittihad untuk melakukan pelatihan terkait pengembangan pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan agar dapat mencapai target dan unggul berkompetitif di bidang keuangan koperasi syariah.

### **3. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM**

Bagi sebuah perusahaan, memiliki karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan sudah menjadi sebuah keharusan saat ini. Terlebih, persaingan industri sekarang ini sudah semakin ketat. Tanpa adanya kompetensi, maka suatu pekerjaan tidak akan dapat dilakukan dengan baik.

Seiring dengan berkembangnya zaman, kompetensi pun semakin berkembang dan sangat beragam. Tidak heran, jika banyak perusahaan yang semakin menyadari arti kompetensi dengan kerap melakukan *training* guna meningkatkan kompetensi karyawan mereka.

Selain itu, saat ini perusahaan pun kerap melakukan pengukuran kompetensi karyawan untuk membandingkan antara kompetensi posisi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang saat ini dimiliki oleh karyawan. Pengukuran kompetensi karyawan ini, secara umum bertujuan untuk mendapatkan data atau informasi valid yang dapat dijadikan sebagai bukti untuk menunjukkan apakah karyawan tersebut memenuhi kompetensi minimal atau tidak. (Hasibuan, 2019:48)

Dalam upaya untuk mengidentifikasi kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai target dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, BMT Al-Ittihad melihat kekurangan kerja setelah melihat penyebab kekurangan baru dilakukan analisa pengembangan program kerja dan juga membutuhkan pelatihan kepada karyawan seperti analisa sistem keuangan yang akurat dan cepat.

BMT Al-Ittihad mengidentifikasi kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai target dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dengan cara melihat kekurangan kerja setelah melihat penyebab kekurangan baru dilakukan analisa pengembangan program kerja dan juga membutuhkan pelatihan kepada karyawan seperti analisa sistem keuangan yang akurat dan cepat. Karyawan juga

membutuhkan pelatihan-pelatihan tentang sistem program keuangan dan pelatihan tersebut sudah menjadi program rutin yang diadakan oleh yayasan BMT Al-Ittihad.

#### **4. Membuat perencanaan SDM**

Dalam sebuah perusahaan, perencanaan SDM merupakan sebuah hal yang penting dan harus dilakukan semaksimal mungkin. Tanpa melakukan hal tersebut dengan benar, tentu perusahaan akan lebih sulit untuk berkembang serta bersaing dengan kompetitornya. Tentu saja sudah bukan rahasia umum jika di dalam perusahaan yang baik maka terdapat sistem perencanaan tata sumber daya manusia yang baik pula. Sehingga untuk bisa melaksanakan visi dan misi perusahaan sepenuhnya, maka perencanaan ini harus dibuat dengan baik dan teliti. Bahkan sebisa mungkin dilakukan secara maksimal.

Tentu saja ada banyak halangan yang terjadi dalam pelaksanaannya. Di samping dari adanya beberapa manfaat yang juga dibawa oleh adanya perencanaan SDM yang tepat. Oleh karena itu diperlukan pula langkah-langkah yang efektif dan efisien, terutama dari pihak HRD, supaya nantinya dapat memastikan penataan dan pengalokasian sumber daya yang optimal sesuai kebutuhan perusahaan. Bagaimana lengkapnya mengenai manfaat dan langkah-langkah tersebut, berikut ini akan dibahas lebih lanjut mengenai hal tersebut. (Kadarisman, 2014:161)

BMT Al-Ittihad melakukan perencanaan SDM pihak BMT dengan cara membuat agenda rutin tahunan untuk sosialisasi dan pelatihan bahkan mengundang narasumber dari pihak perbankan syariah untuk melakukan sosialisasi ataupun pelatihan diadakan didalam maupun diluar kota, tetapi semenjak masa pandemi hal ini terkendala karena pelatihan kurang optimal jika dilakukan dengan cara online atau melalui jaringan. Sampai saat ini tidak ada strategi perencanaan lain selain pelatihan yang mengundang pemateri dari pihak perbankan syariah tetapi masih terkendala oleh situasi sekarang.

#### **5. Melaksanakan pengembangan**

Jika diterapkan secara efektif, pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah cara yang baik untuk merekrut dan mempertahankan bakat ke organisasi Anda. Pembelajaran berkelanjutan adalah salah satu kesempatan yang dicari karyawan ketika mereka mempertimbangkan bergabung ke sebuah perusahaan. Memberikan kemampuan dan dorongan bagi karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan akan membantu dalam mempertahankan dan memotivasi staf. Ketika karyawan merasa telah menerima pelatihan dan dukungan yang tepat, mereka cenderung tetap setia kepada organisasi dan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) juga menyediakan sarana untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan karyawan untuk kemajuan, sehingga kepemimpinan perusahaan Anda berpengalaman dan terlatih.



Pengembangan merupakan proses penerjemahan spesifikasi rancangan ke dalam bentuk riil/fisik yang berkaitan dengan rancangan belajar sistematis, pengembangan dan evaluasi dilakukan dengan maksud menetapkan dasar ilmiah/empiris untuk membuat produk pembelajaran dan non-pembelajaran yang baru atau model peningkatan pengembangan yang telah ada. (Klein, 2017:28)

Dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia pada BMT Al-Ittihad dengan cara melakukan pelatihan kerja tetapi beberapa tahun ini terkendala oleh covid 19. Strategi pemberian reward untuk meningkatkan keunggulan kompetitif seperti memberikan penghargaan untuk karyawan yang diatas 5 tahun bekerja dan juga pemberian bonus kepada karyawan terbaik yang di dimulai dari tahun 2019. Pelatihan khusus yang dilakukan seperti pelatihan yang di berikan oleh pihak perbankan syariah dengan materi Analisis Perkembangan Sistem Keuangan sehingga pengelolaan keuangan lebih cepat dan akurat.

Upaya ini termasuk juga strategi pengembangan SDM yang dilakukan BMT Al-Ittihad dalam mencapai target unggul disetiap perusahaan BMT yang lainnya, dan menunjang kinerja karyawan agar meningkat dan unggul berkompetitif.

## **6. Pengembangan profesional**

Kalimat profesional dilandasi oleh bidang pekerjaan yang dimiliki dan di kerjakan dengan keahlian tertentu, seseorang dikatakan profesional

apabila orang tersebut bekerja sesuai dengan bidang keahliannya atau sesuai dengan keterampilan tertentu yang dimilikinya.

Profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin di capai oleh sebuah organisasi. (Kurniawan, 2005:74)

BMT Al-Ittihad memiliki standar operasional kerja untuk meningkatkan tingkat keprofesionalan kerja karyawan dan dalam upaya pengembangannya terdapat pengembangan karir. Untuk meningkatkan pengembangan karyawan profesional yaitu dengan memberikan promosi jabatan dan pengembangan karir kepada karyawan yang mampu menyelesaikan target dan bisa melebihi target kerja. Semua bentuk ataupun sistem kerja itu diatur oleh standar operasional kerja dan diawasi secara ketat. Memberikan bonus target, kenaikan pangkat juga kami butuhkan untuk memacu semangat kerja.

## **7. Pengembangan karir**

Dalam pengembangan karir karyawan, terdapat beberapa program yang sering kita dengar seperti training, coaching, promosi jabatan, dan sebagainya. Sebagian HRD mungkin sudah melakukannya di perusahaan.

Sebagian lagi mungkin belum karena pengembangan karir karyawan belum menjadi fokus saat ini. Pengembangan karir adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan karyawan di suatu perusahaan. Tidak hanya soal jabatan, pengembangan karir ini juga menekankan pada peningkatan kemampuan karyawan.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. (Sinambela, 2013:22)

Pengembangan karir yang dilakukan oleh BMT Al-Ittihad memiliki beberapa proses yaitu karyawan yang memiliki kesempatan dalam pengembangan karir yaitu karyawan yang mampu berkali-kali mencapai batas target dan mampu melebihi batas target. Bagi karyawan yang mendapatkan kesempatan naik karir ialah karyawan yang disiplin, sering mencapai target, bertanggung jawab, dan mau membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan. Di BMT Al-Ittihad juga memberikan Reward (penghargaan) kepada karyawan yang mempunyai kemampuan yang lebih unggul dibanding karyawan yang lainnya merupakan

pengembangan karir yang ampuh dilakukan pihak BMT untuk meningkatkan pengembangan SDM.

### **8. Melaksanakan program pengembangan SDM**

Pengembangan SDM dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam waktu tertentu untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusianya dalam entitas organisasi tersebut dan pada akhirnya meningkatkan produktifitas organisasi secara menyeluruh. Selain itu, tujuan dari pengembangan sumber daya manusia ini agar bisa melahirkan perubahan sikap karyawan yang positif. Maka dari itu, dalam sebuah perusahaan juga diperlukan divisi khusus pengembangan sumber daya manusia. Sehingga nantinya ada yang membantu karyawan perusahaan dalam mengembangkan kepribadian yang personal. Selain itu, seorang karyawan juga bisa memiliki keterampilan yang bersifat organisasional. Adapun pengembangan tersebut biasanya dimulai dari proses on boarding kemudian memberikan kursus dan seminar bagi karyawan. Bukan hanya itu, harus juga menyediakan sebuah tool.

Pelaksanaan program pengembangan adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk peraturan, namun dapat pula berbentuk perintah atau keputusan yang penting ataupun keputusan peradilan. (Sebatier, 2014:68)

BMT Al-Ittihad dalam menjaga komitmen untuk mengembangkan sumber daya manusia, BMT Al-Ittihad mempertahankan standar

operasional kerja dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pekerjaan karyawan. Memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan kompetensi karyawan merupakan salah satu strategi yang dilakukan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Dalam pengembangan sumber daya manusia ada beberapa hal seperti melihat kemampuan dan pengetahuan karyawan dan harus ditempatkan di posisi yang sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan karyawan. Setelah melakukan pelatihan, karyawan yang mengikuti pelatihan diwajibkan menerapkan dan merealisasikan program yang diberikan selama pelatihan. BMT Al-Ittihad mempertahankan standar operasional kerja dan melakukan pengawasan secara ketat terhadap pekerjaan karyawan.

#### **9. Melaksanakan koordinasi tenaga professional**

Dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalam menyelesaikan tugas. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, pengkomunikasian yang tepat, dan pembagian pekerjaan kepada para bawahan oleh manajer maka setiap individu bawahan akan mengerjakannya sesuai dengan wewenang yang diterima. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan dengan

adanya koordinasi akan terdapat keselarasan aktivitas diantara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. (Manullang, 2008:72)

Dalam melaksanakan program koordinasi tenaga karyawan yang profesional dilakukan dengan cara pengawasan terhadap pekerjaan dan melakukan evaluasi terhadap permasalahan-permasalahan. Adanya pengawasan dan pihak BMT Al-Ittihad sangat peduli kepada karyawannya sehingga apapun permasalahan kerja dengan mudah untuk diselesaikan.

#### 10. Evaluasi kinerja SDM

Evaluasi kinerja pada karyawan adalah hal yang sangat penting dan cukup umum dilakukan oleh setiap perusahaan. Kenapa cukup umum? Karena meskipun setiap perusahaan melaksanakan evaluasi, belum tentu evaluasi tersebut berjalan efektif.

Hasibuan mendefinisikan penilaian kerja sebagai aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkah laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, *teamwork*, dedikasi serta partisipasi. (Hasibuan, 2019:76)

Setiap karyawan pastinya perlu dinilai apakah sudah bekerja secara produktif atau belum, sudah sejauh apa pengembangan dirinya selama bekerja di perusahaan, pantaskah diberikan *reward*, atau malah hukuman.

Berdasarkan hasil wawancara penulis kepada Pimpinan BMT Al-Ittihad dan karyawan BMT Al-Ittihad Sebelum melakukan evaluasi kerja karyawan maka setiap karyawan diberikan target kerja yang sesuai dengan standar operasional kerja, jika seandainya ada karyawan yang tidak mencapai target kerja berarti ada permasalahan yang dialami oleh karyawan tersebut sehingga bisa untuk memberikan evaluasi kerja. Se jauh ini banyak pengaruh evaluasi kerja yang dilakukan, dengan adanya evaluasi kita bisa mengetahui permasalahan karyawan yang tidak bisa mencapai target kerja. Evaluasi yang di lakukan dalam satu tahun ada evaluasi rutin setiap akhir bulan untuk melihat pencapaian target dan pemberian bonus kerja, terdapat juga evaluasi permasalahan yang timbul pada karyawan dan evaluasi ini tidak terjadwal. Evaluasi kerja untuk rekan kerja yang tidak mencapai target, akan di bimbing dan diberikan pembinaan lebih lanjut agar bisa mencapai target, jika setelah pemberian binaan lanjut juga masih belum mampu maka akan dilakukan seleksi untuk menentukan apakah masih produktif kerja atau tidak.

#### **11. Evaluasi metode pengembangan**

Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, Konseptual, dan Moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengembangan adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan kanpabilitas dan motivasi karyawan agar dapat menjadi asset perusahaan

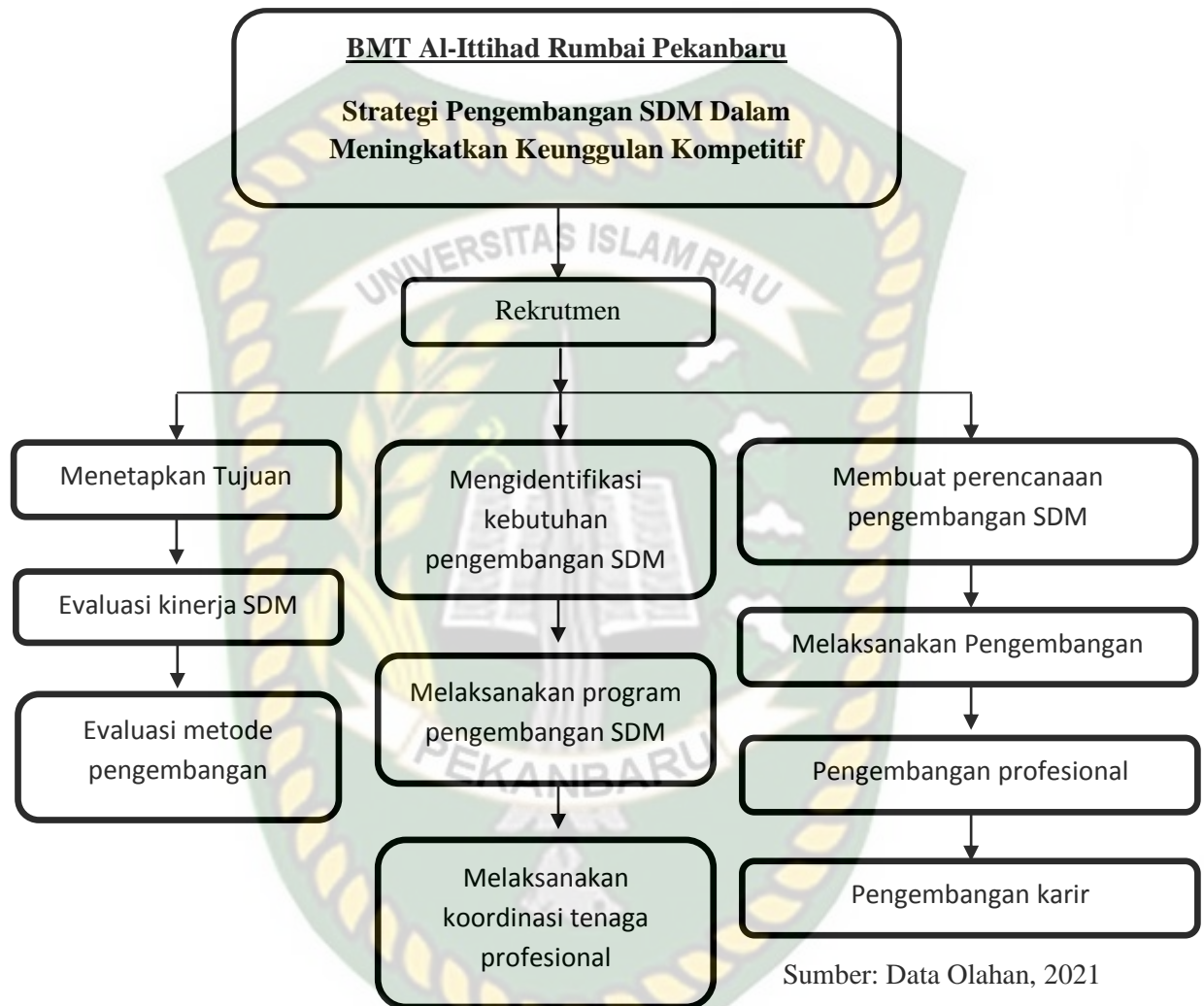
yang berharga, mengemukakan pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan ke mampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, berpendapat bahwa program pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya. Jadi proses pengembangan dalam konteks perusahaan sangatlah berpengaruh pada kinerja juga tingkat produktivitas Karyawan, dalam pemberian Pendidikan kepada bagian-bagian Manajerial dan pelatihan pada bagian Operasional merupakan langkah kongkret yang harus direncanakan oleh perusahaan melalui Top Manajer dan harus berkesinambungan juga bermetode sesuai dengan kebutuhan Perusahaan. (Simamora, 2010:287)

BMT Al-Ittihad melakukan evaluasi dengan cara struktur laporan tentang pencapaian target kerja karyawan di berikan oleh pengawas kepada atasan lalu atasan memberikan jadwal untuk melakukan evaluasi kerja, begitu juga dengan evaluasi permasalahan karyawan yang dilihat oleh pengawas dan dilaporkan kepada atasan. Metode evaluasi yang diterapkan dengan cara terkoordinir oleh pihak pengawas dan para atasan.

Berdasarkan pemaparan tentang strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif BMT Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru yang telah penulis jabarkan diatas, didapatkanlah skema strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yang tertera pada gambar dibawah ini:



**Gambar 1.4. Skema Strategi Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif**



Berdasarkan skema diatas dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di landasi dengan rekrutmen SDM lalu menetapkan tujuan, mengidentifikasi kebutuhan SDM dan membuat perencanaan pengembangan SDM, tujuan untuk menetapkan tujuan agar bisa melakukan evaluasi kinerja SDM dan evaluasi metode pengembangan, tujuan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM iyalah untuk melaksanakan program pengembangan SDM dan melaksanakan koordinasi tenaga profesional.

Sedangkan membuat perencanaan pengembangan SDM bertujuan untuk melaksanakan pengembangan profesional dan pengembangan karir.

Berdasarkan hasil penelitian di atas yang dilakukan oleh penulis maka hasil dari implikasi strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif BMT Al-ittihad pekanbaru ialah sebagai berikut:

Dalam penerapan Rekrutmen dengan beberapa persyaratan khusus seperti wajib beragama islam dan pendidikan terakhir minimal Diploma III dan adanya pelatihan lainnya berdampak kepada karakteristik dan kedisiplinan karyawan dan memperbanyak jumlah pelamar yang datang untuk melamar kerja pada BMT Al-Ittihad karena juga BMT Al-Ittihad bergerak dilandasi dasar hukum Islam Sehingga selain dari calon karyawan yang non muslim tidak bisa untuk melamar pekerjaan pada BMT Al-Ittihad, hal ini juga bertujuan untuk memperkuat sistem syariah yang melandasi Bergeraknya BMT Al-Ittihad ini.

Dalam mencapai tujuan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif juga diperlukan perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia yang di implementasikan oleh pihak BMT Al-Ittihad dengan cara melakukan pelatihan-pelatihan khusus dalam pelaksanaan beberapa program keuangan syariah sehingga mampu bersaing untuk unggul berkompetitif, tetapi hal itu berdampak serius terhadap situasi pada saat ini yang mana seluruh dunia mengakui bahwa Covid 19 membuat perubahan-perubahan kehidupan seperti dilarang untuk melakukan seminar terbuka bagi suatu perusahaan untuk melakukan training ataupun pembelajaran karyawan, hal ini juga membuat pihak BMT Al-Ittihad mengalami beberapa kendala dalam menyusun strategi

pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

Untuk mempertahankan pengembangan sumber daya manusia yang sudah berjalan dan penilaian target kerja yang rutin, pihak BMT Al-Ittihad melaksanakan evaluasi rutin kepada seluruh karyawan agar lebih meningkatkan pencapaian target kerja, hal ini berdampak positif terhadap pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada BMT Al-Ittihad karena setiap karyawan berupaya untuk mencapai target kerja sehingga dinilai serius dan mampu dalam bekerja dengan baik.

Hal lain yang diberikan oleh pihak BMT Al-Ittihad dalam upaya penunjang keunggulan sumber daya manusia untuk berkompetitif ialah dengan cara memberikan pengembangan karir atau dengan kata lain promosi jabatan sehingga berdampak kepada karyawan yang benar-benar berupaya untuk mencapai target kerja dan dipastikan mendapatkan promosi jabatan atau kenaikan jabatan, maka dari itu pengembangan karir sangat berpedoman untuk pengembangan sumber daya manusia di BMT Al-Ittihad dalam mencapai keunggulan yang berkompetitif.

## BAB V

### PENUTUP

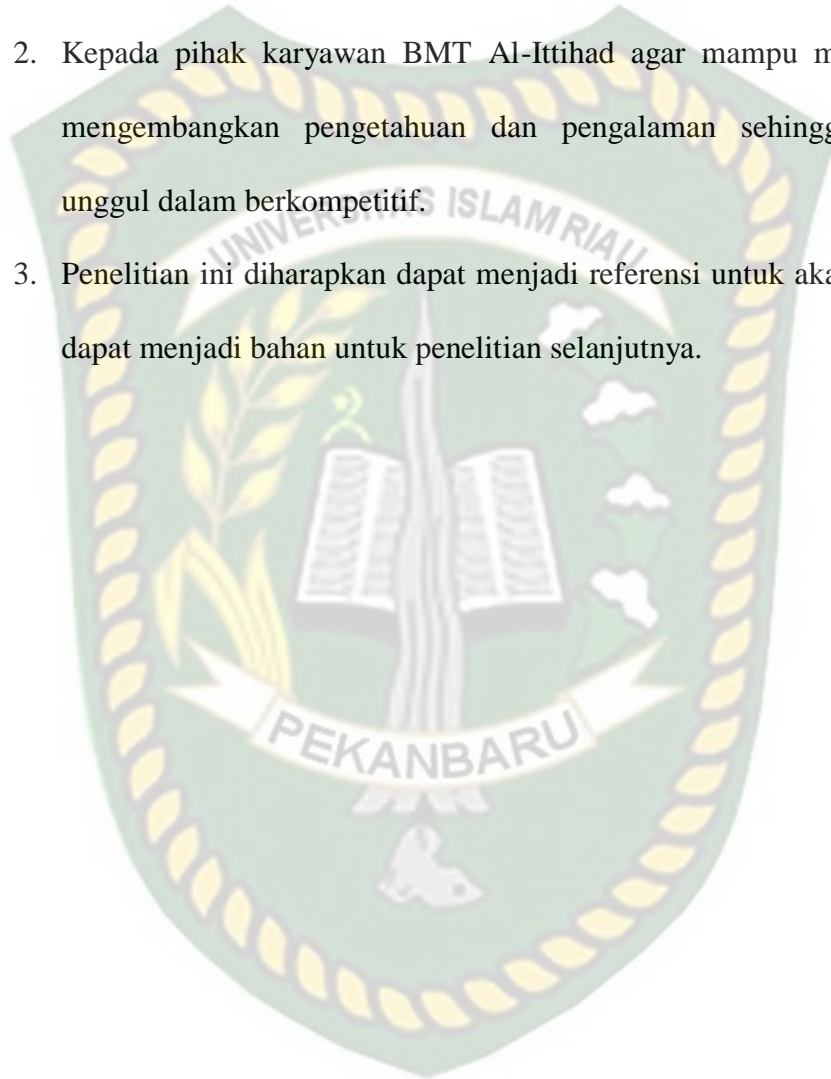
#### A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan terhadap Strategi Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif sudah dilaksanakan secara maksimal. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan pimpinan dan karyawan BMT Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru. Selain dari hasil tersebut kedepan perlu di tingkatkan aspek-aspek yang berkaitan dengan strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka penulis juga dapat menarik kesimpulan terhadap implikasi strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif terhadap BMT Al-Ittihad yaitu berdampak positif dan sangat mendukung peningkatan produktivitas kerja karyawan BMT Al-Ittihad dalam pencapaian target kerja dengan penunjang kerja seperti pengawasan kerja, evaluasi kerja, pemberian *reward* dan promosi jabatan.

#### B. Saran

Setelah melihat hasil penelitian yang penulis lakukan tentang Strategi Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif, maka penulis menyarankan sebagai berikut:

1. Kepada pimpinan BMT Al-Ittihad agar lebih kooperatif dalam strategi pengembangan SDM dan memikirkan strategi khusus selain dari pelatihan.
2. Kepada pihak karyawan BMT Al-Ittihad agar mampu mandiri dan mengembangkan pengetahuan dan pengalaman sehingga mampu unggul dalam berkompetitif.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk akademik dan dapat menjadi bahan untuk penelitian selanjutnya.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

### Buku:

- Abu Fahmi, Dan et.al. (2014). *HRD SYARIAH Teori Dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Adnanputra, Ahmad S. (1994). *Strategi Pengembangan Sdm Menurut Konsep Islam. Majalah Triwulan Mimbar Ilmiah*. Jakarta : Universitas Islam Jakarta.
- Amin, Riawan. (2010). *Menggagas Manajemen Syariah: Teori Dan Praktik The Celestial Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt Gelora Aksara Pratama : Erlangga.
- Bukit, Dkk. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Zahr Publishing.
- Buku Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau*. Pekanbaru. (2011).
- Dermawan, Cecep. (2006), *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah: Manajemen Sumber Daya Insani Berbasis Nilai-Nilai Ilahiyah*. Bandung: Khazanah Intelektual.
- Dharma, Surya. (2018). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Fadjar, A. Malik. (1999). *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta : Fajar Dunia.
- Gunawan, Imam. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hakim, Budi, R. (2012). *Manajemen Berbasis Syariah*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Husein, Umar. (2004). *Riset SDM Dalam Organisasi Edisi Revisi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Kuncoro, Mudrajad. (2020). *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Di Era Industry 4.0*. Yogyakarta : Andi.
- Laksmi, (2013). *Managemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Marnis, Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.
- Mathius, Robert L. Dan John H. Jackhson. (2004). *Human Resource Management (Terjemahan Diana Angelica) Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Poltak, Sinambela, L. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Priansa, Joni, D. (2018). *Perencanaan & Pengembangan Sdm*. Bandung : Alfabeta.

- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher.
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Dan Patrick M. Wright, (Penerjemah: David Wijaya). (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rusby, Zulkifli. (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok : Rajawali Pers.
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sanusi, Anwar. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi Sdm*. Yogyakarta: Andi.
- Sutrisno, Edy. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Pusat : Universitas Moestopo Beragama.

#### **Skripsi:**

- Adilia, Ulfa, Amalia. (2019). *Manajemen Strategi BMT Al-Ittihad Rumbai Pesisir Dalam Menghadapi Pesaing Ditinjau Dari Ekonomi Islam, Skripsi, Fakultas Syariah Dan Hukum Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Pekanbaru.*
- Devi, Mustika, Elma. (2017). *Upaya Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Meningkatkan Kemampuan Membaca Al-Qur'an Peserta Didik Di SMK Negeri 1 Bandar Sei Kijang Kabupaten Pelalawan, Skripsi, Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau, Pekanbaru.*
- Hidayat, Arif, (2011), *Strategi Pengembangan Produk BMT Al-Fath Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing, Skripsi, Fakultas Syariah Dan Hukum Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.*
- Mirawati, Sri, (2017), *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di BMT Ramadana Salatiga, Skripsi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institute Agama Islam Negri, Salatiga.*

**Jurnal:**

- Akbar, Klein. (2019). Pengendalian dan Pengembangan Karir dalam Peningkatan Sumber Daya Manusia. Ilmu Manajemen UNSRAT. Manado
- Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Atmojo, R. T. W. (2017). Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode behaviorally anchor rating scale dan management by objectives (studi kasus pada PT Qwords Company International). *PEKBIS (Jurnal pendidikan ekonomi dan bisnis)*, 9(1), 18-32.
- Haromain, H. (2014). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren. *Journal Pendidikan Humaniora*, 1(2), 136-149.
- Hasibuan, Sinambela, Sebatier. (2019). Teori Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta
- Indrawijaya, S., & Dahmiri, D. (2012). Keunggulan Kompetitif Melalui Strategi Sumber Daya Manusia Disektor Jasa Berdasarkan Kerangka Value Chain Management. *Journal Manajemen Terapan dan keuangan*. 1(1). 75-85.
- Ismanto, K. (2015). Pengelolaan Baitul Maal Pada Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Di Kota Pekalongan. *Journal Penelitian*, 12(1), 24-38.
- Jabani, M. (2015). Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Sebuah Organisasi. *MUAMALAH*, 5(1), 1-10.
- Mulyanto. (2007). Peningkatan Profesionalisme Karyawan Dalam Memenuhi Kepuasan Anggota Studi Kasus Pada Primer Koperasi Kepolisian. *journal Fokus Ekonomi*. Vol.2.No.1.
- Pramudia, W., Susila, G. P. A. J., & Bagia, I, W. (2016). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Pada Dinas Kebersihan Dan Pertamanan. *Journal Manajemen Indonesia*. 4(1).
- Priyatna, M. (2017). Manajemen Pengembangan SDM Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(09), 21.
- Rosento, A. (2018). Upaya-upaya peningkatan SDM dalam hukum Islam. Media Komputindo. Jakarta
- Simamora, 2010, Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi I. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Sudjana, K., & Rizkison, R. (2020). Peran Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Dalam Mewujudkan Ekonomi Syariah Yang Kompetitif. *Journal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(2), 175-194.