

## BAB III

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

##### 1. Dasar Hukum

###### 1) Umum

Tujuan Pendidikan Nasional menurut Tap. MPR No.11/MPR/1993. “Pendidikan Nasional bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia yaitu manusia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, dan beretos kerja professional, bertanggung jawab dan produktif, serta sehat jasmani dan rohani. Pendidikan Nasional juga harus mampu menumbuhkan jiwa patriotik dan mempertebal rasa cinta tanah air, meningkatkan semangat kebangsaan dan kesetiakawanan sosial, serta kesadaran pada sejarah pada bangsa dan sikap menghargai jasa para pahlawan serta berorientasi masa depan. Iklim belajar dan mengajar yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan budaya belajar dikalangan masyarakat harus dikembangkan agar tumbuh sikap dan perilaku yang kreatif, inovatif, dan keinginan untuk maju.”<sup>19</sup>

###### 2) Syariah

Dalam Al-Qur’an surat at-Tiin :



---

<sup>19</sup> Drs. H. Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), hal:71

Artinya: ”*sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk sebaik-baiknya*” (Q.S. At-Tin: 4)<sup>20</sup>

Hal ini juga dipertegas dalam hadits Nabi Muhammad dengan sabdanya:

إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق

Artinya :”*sesungguhnya aku diutus ke dunia untuk menyempurnakan akhlak dan budi pekerti*” ( H.R. Ahmad, Baihaqi dan Hakim)<sup>21</sup>

Ayat al-Qur’an dan hadits diatas memberikan gambaran bahwa makhluk manusia merupakan makhluk yang sebaik-baiknya, sempurna dan berkecenderungan untuk berakhlak karimah. Hal ini dapat dilihat dari aspek kognitif, afektif dan psikomotoriknya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Nanih Machendrawati, dalam bukunya Pengembangan Masyarakat Islam bahwa aspek kognitif dan afektif (*ahsani taqwiim*) ini akan membangun atau membentuk aspek psikomotorik, yakni amal saleh atau kemampuan berpikir, merasa dan bersikap serta sikap berbuat baik.<sup>22</sup>

Akal kreatif manusia (potensi akal) dan rasa ekspresinya (potensi qalbu) yang menjadikan dia mampu mempertahankan eksistensinya sebagai pembawa amanah “ibadah” dan sekaligus “khalifah” di tengah-tengah posisinya yang unik dan sistem kemakhlukan dan posisinya yang menonjol dalam hubungannya dengan Tuhan. Manusia yang mampu mengembangkan sumber daya-nya seperti itu yang mendapat konsesi luas dari Tuhan untuk menundukkan dan mendayagunakan sumber daya- sumber daya lain, baik sumber daya alam maupun

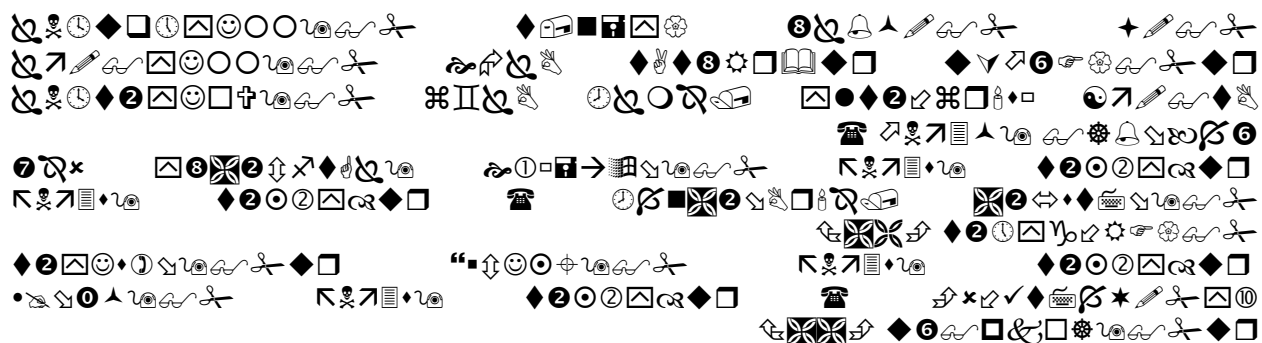
---

<sup>20</sup> Al-Qur’an surat at-Tiin dan terjemahannya

<sup>21</sup> Nanih Machendrawati, *Pengembangan Masyarakat Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2000), hal: 163.

<sup>22</sup> *Ibid*, hal: 163

sumber daya teknologi, bahkan mungkin sumber daya supranatural yang tidak teridentifikasi, seperti terkandung dalam surat *Ibrahim* ayat 32-33:<sup>23</sup>



Artinya : “Allah – lah yang telah menciptakan langit dan bumi dan menurunkan air hujan dari langit, kemudian Dia mengeluarkan dengan air hujan itu berbagai buah-buahan menjadi rizqi untukmu; dan Dia telah mennundukkan bahtera bagimu supaya bahtera itu berlayar di lautan dengan kehendak – Nya. Dan dia telah menundukkan pula bagimu sungai-sungai (32). Dan Dia telah menundukkan (pula) bagimu matahari dan bulan yang terus menerus beredar (dalam orbitnya); dan telah menundukkan bagimu malam dan siang (33).”

## 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Karyawan dalam suatu organisasi sebagai sumber daya manusia, dan sebagai hasil proses seleksi harus dikembangkan agar kemampuan mereka dapat mengikuti perkembangan organisasi. Di dalam suatu organisasi, unit atau bagian yang mempunyai tugas untuk pengembangan tenaga ini biasanya unit pendidikan dan pelatihan karyawan. Pengembangan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan karyawan (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi. Oleh sebab itu, kegiatan pengembangan karyawan dirancang untuk memperoleh karyawan-karyawan yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam geraknya di masa depan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan

<sup>23</sup> Muhammad Tolhah Hasan, *Islam dan Masalah Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-4, (Jakarta: Lantabora Press, 2005), hal: 76

suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan.<sup>24</sup>

Sedangkan Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Dewi Kartika Sari selaku Kepala Cabang BMT Al-Hikmah adalah bagaimana upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, kinerja, dan pengalaman tenaga kerjanya (SDM), yaitu dengan cara memberi pelatihan study banding.<sup>25</sup>

### 3. Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi (strategy) adalah kerangka acuan yang terintegrasi dan komprehensif yang mengarahkan pilihan-pilihan yang menentukan bentuk dan arah aktivitas-aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuan-tujuannya. Departemen sumber daya manusia haruslah berfungsi sebagai rekan/mitra dalam menyusun rencana strategi organisasi dikarenakan sumber daya manusia merupakan pertimbangan kunci dalam menentukan strategi, baik itu yang praktis maupun yang dapat dilaksanakan.<sup>26</sup> Strategi sumber daya manusia (human resources strategy) adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan pokok, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur kedalam rencana keseluruhan yang kohesif. Strategi sumber daya manusia yang terformulasi dengan baik akan membantu mengumpulkan dan mengalokasikan sumber-sumber daya perusahaan ke dalam suatu entitas unik berdasarkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-

---

<sup>24</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hal:

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan Dewi Kartika Sari Kepala Cabang Bawen; 17 Juni 2013

<sup>26</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), hal: 38

kelemahan internalnya, perubahan-perubahan lingkungan, dan tindakan-tindakan pesaing yang terantisipasi.<sup>27</sup>

#### 4. Pengertian Pelatihan Dan Pengembangan

##### 1) Pelatihan

Pengertian latihan dan pengembangan berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik penguasaan ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.<sup>28</sup> Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-undang No. 13 Tahun 2003 (*ketenagakerjaan*) pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktifitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.<sup>29</sup> Latihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.<sup>30</sup> Latihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan mengenai kebijaksanaan- kebijaksanaan personalia, organisasi dan harapan-harapan untuk performance tertentu. Dalam latihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari keahlian, perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam rangka meningkatkan

---

<sup>27</sup> *Ibid*, hal: 39

<sup>28</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hal: 104

<sup>29</sup> Henry Simamora, *Manajemen sumber Daya Manusia* ed.3, cetakan ke 1, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), hal: 273

<sup>30</sup> Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hal: 175

kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang. Menurut Andrew E. Sikula dan Anwar Prabu Mangkunegara, bahwa pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana karyawan non-managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.<sup>31</sup>

## 2) Pengembangan

Di lain pihak organisasi ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.<sup>32</sup> Definisi lain pengembangan (development) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi kemasa depan dalam diri karyawan.<sup>33</sup> Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seseorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya.

## 5. Tujuan Pelatihan Dan Pengembangan

Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab bagian SDM dan pimpinan langsung. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program latihan dan pengembangan. Oleh karena itu, komitmen pimpinan sangat

---

<sup>31</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal: 44

<sup>32</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPF, 2003), hal: 104

<sup>33</sup> Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hal: 176

penting agar latihan dan pengembangan karyawan berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari latihan dan pengembangan dapat tercapai.

Beberapa tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di BMT Al-Hikmah :

1. Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan SDM, pelatih (trainer) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
2. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
3. Membantu memecahkan persoalan operasional.
4. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
5. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
6. Meningkatkan tingkat profesionalisme para karyawan.

Adapun tujuan latihan dan pengembangan menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, yaitu: <sup>34</sup>

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan persoalan operasional.

---

<sup>34</sup> *Ibid*, hal: 174

5. Mempersiapkan karyawan baru untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.
8. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Selain itu, ada berbagai manfaat latihan dan pengembangan, yaitu:<sup>35</sup>

1. Meningkatkan kualitas dan produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi biaya dan kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatkan dan pengembangan pribadi mereka.

## **6. Metode Pelatihan Dan Pengembangan**

Menurut Murti Sumarni dan John Soeprihanto, ada dua metode latihan dan pengembangan, yaitu:<sup>36</sup>

### **6.1 Latihan Dan Pendidikan**

#### **1) Latihan (Training)**

Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan.

#### **2) Pendidikan (Education)**

---

<sup>35</sup> Henry Simamora, *Manajemen sumber Daya Manusia* ed.3, cetakan ke 1, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), hal: 278

<sup>36</sup> Murti Sumarni dan John Soeprihanto, *Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), hal: 374



Pendidikan adalah latihan untuk memperbaiki latihan seorang karyawan tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan mengambil keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi perusahaan.

## 6.2 Program Latihan Dan Pengembangan

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan, yaitu:

### a. Metode Praktis (on the job training)

Teknik-teknik on the job training merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan di tempat kerja. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Metode latihan ini sangat ekonomis, karena tidak perlu membiayai para trainers dan trainee, tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus. Ada beberapa metode pelatihan on the job training, yaitu:

#### 1) Pembekalan (Coaching)

Coaching adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah.

## 2) Rotasi Jabatan (Job Rotation)

Job Rotation adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda-beda dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi.

## 3) Magang (Apprenticeship)

Apprenticeship adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan.

## 4) Latihan Instruksi Jabatan (Job Instruction Training)

Job instruction training adalah pelatihan dimana ditentukan seseorang bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja.

### b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training)

Pendidikan atau pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan sebagai peserta diklat, ke luar sementara dari kegiatan atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pendidikan atau pelatihan, dengan menggunakan teknik-teknik belajar mengajar seperti lazimnya. Ada beberapa jenis metode off the job training, diantaranya yaitu: Lectures (kuliah) Presetasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih atau sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Maihot Tua Effendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2002), hal: 186-189

## 7. Kendala Pengembangan

Adapun kendala-kendala dalam pengembangan karyawan, meliputi:<sup>38</sup>

### 1) Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan.

### 2) Pelatih / Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya yang diinginkan tidak tercapai.

### 3) Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

### 4) Kurikulum

Kurikulum yang diterapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya sangat sulit.

---

<sup>38</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hal: 85

### 5) Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

## **B. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di KJKS BMT Al-Hikmah**

### **1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di BMT Al-Hikmah**

Setelah penulis melakukan penelitian tentang strategi BMT Al-Hikmah untuk pengembangan sumber daya manusianya (karyawan) maka diperoleh sebagai berikut: Dalam memperoleh karyawan yang cakap, memerlukan suatu pelatihan dan pengembangan karena pelatihan dan pengembangan merupakan upaya untuk mempersiapkan karyawan yang berkualitas agar tujuan perusahaan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan BMT Al-Hikmah adalah dengan pemberian motivasi kerja kepada karyawan, kemudian karyawan mengikuti diklat untuk mendapatkan sertifikat, dan apabila setelah mengikuti diklat karyawan ada peningkatan kinerja maka karyawan akan diberikan promosi. Menurut T. Hani Handoko, program orientasi berguna untuk memperkenalkan karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka dengan organisasi dan dengan karyawan lain.<sup>39</sup> Agar lebih rinci, berikut penjelasan masing-masing:

Strategi BMT Al-Hikmah dalam meningkatkan kinerja karyawan ada tiga, yaitu melalui:

---

<sup>39</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hal:104

a. Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi yaitu pemberian semangat, dorongan berupa penyuluhan atau pembinaan tentang kesadaran bahwa karyawan merupakan subjek dalam perusahaan. Karyawan juga diberi motivasi untuk pengembangan karier atau pribadi dengan cara memberikan *support* kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Sebagai subjek karyawan merupakan motor penggerak terhadap jalannya perusahaan akan ditentukan oleh kualitas kerja karyawan yang ada. Sehingga hanya karyawan yang berkualitas dan mempunyai kontribusi yang besar pada perusahaan yang layak untuk mendapat posisi dan fasilitas-fasilitas. Dengan pemberian kesadaran ini diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan maupun kualitas kerjanya. Bentuk pemberian motivasi berupa pengarahan dalam pertemuan, pemberian motivasi secara internal melalui panggilan kepada karyawan secara personal oleh pimpinan.<sup>40</sup>

b. Pemberian Diklat

Dalam peningkatan kinerja karyawan BMT Al-Hikmah mempunyai tujuan yang dititikberatkan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai tujuan sasaran program kerja yang telah ditetapkan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan perusahaan tentu akan memberikan manfaat yang diperoleh terutama perusahaan dan karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh dalam strategi perusahaan meningkatkan kinerja karyawan yaitu:

---

<sup>40</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Asroti BMT Al-Hikmah Kantor Pusat, 25 April 2013

- 1) Meningkatkan rasa puas, menumbuhkan semangat kerja dan rasa percaya diri pada karyawan serta mengurangi angka ketidakhadiran. Hal ini dapat meningkatkan dedikasi karyawan terhadap perusahaan.
- 2) Memperbaiki metode dan sistem kerja. Hal ini dapat memperlancar proses kerja dan efisiensi waktu.
- 3) Mengurangi kesalahan dalam bekerja sehingga mengurangi beban pemborosan.
- 4) Komunikasi dan kerjasama antar karyawan menjadi lebih baik. Hal ini menciptakan suasana yang nyaman dan kekeluargaan dalam bekerja.

Tidak hanya itu, untuk pementapan ilmu pengetahuan dan penyegaran rohani, setiap hari Jum'at BMT Al-Hikmah mengadakan ceramah serta pengajian bersama secara terpusat dengan mendatangkan ustadz atau penceramah dari luar. Program ini dirasa amat penting karena memantapkan hati serta pikiran para karyawan terhadap sistem syariah dalam perusahaan, memperbaiki etika dalam bekerja maupun dalam diri pribadi serta organisasi.

c. Diberikan Promosi Jabatan

Promosi adalah pemberian kepercayaan kepada karyawan untuk menduduki jabatan tertentu pada jenjang tertentu. Promosi jabatan merupakan salah satu persyaratan karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang ada. Apabila terdapat lowongan jabatan pada struktur organisasi maka pimpinan akan mempertimbangkan karyawan yang memiliki sertifikat diklat yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi Wilayah, disamping memiliki kapasitas dan kapabilitas sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab pada jabatan yang lowong tersebut.

## 2. Metode Pelatihan Dan Pengembangan Di BMT Al-Hikmah

Melihat begitu pentingnya peningkatan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka BMT Al- Hikmah berusaha untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dan kinerja karyawan selain dengan program pengembangan juga dengan pelatihan. Sebagai langkah strategi peningkatan kinerja karyawan, BMT Al-Hikmah melakukan program diklat (pendidikan dan pelatihan). Perusahaan memberikan kesempatan kepada pegawai dan menyediakan sarana untuk pengembangan pengetahuan, ketrampilan, perilaku, wawasan, kemampuan manajerial, kepemimpinan melalui program pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan di dalam maupun di luar BMT. Diklat yang dilakukan adalah diklat on the job dan diklat off the job. Diklat on the job dibagi menjadi empat, yaitu: rotasi jabatan, pembekalan, magang, dan latihan instruksi jabatan. Diklat off the job dibagi menjadi dua, yaitu: pengembangan kepribadian (peningkatan kinerja karyawan terutama dari aspek kepribadian), lectures (kuliah). Langkah lain yang dilakukan BMT Al- Hikmah dalam strategi peningkatan kinerja karyawan adalah dengan pemberian ijin kuliah (ijin belajar) bagi karyawannya, bagi karyawan yang berprestasi perusahaan memberikan beasiswa pendidikan. Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan keterampilan utama yang berbeda (T. Hani Handoko).<sup>41</sup>

Dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan BMT Al-Hikmah menggunakan teknik pendidikan dan pelatihan (diklat) yang meliputi:

---

<sup>41</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), hal:110

### a. Diklat On The Job

Diklat on the job adalah pelatihan yang diadakan oleh BMT Al-Hikmah sendiri dan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan kerja karyawan. Diklat on the job yang dilaksanakan berupa:

#### 1) Rotasi Jabatan (Job Rotation)

BMT Al-Hikmah melakukan pemindahan tugas karyawan dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain untuk menyesuaikan dengan pendidikan dan keahlian karyawan. Rotasi jabatan dianggap penting karena dapat mengurangi rasa jenuh karyawan terhadap satu pekerjaan yang sama dan terus menerus. Dengan cara ini maka karyawan akan memperoleh banyak pengalaman kerja. Di tempat kerjanya yang baru, seorang karyawan akan dapat lebih mengasah kemampuannya dan mengetahui sampai sejauh mana kemampuan karyawan tersebut dalam bekerja. Seorang Kepala Seksi (Kasi) akan memantau kinerja karyawannya. Apabila ditemukan karyawan yang memiliki kecenderungan penurunan dalam kinerjanya, maka akan dicari apa yang menjadi penyebabnya untuk selanjutnya dilakukan rotasi.

No	Nama	Jabatan Dulu	Jabatan sekarang	Jenis Diklat
1	Dewi Kartika Sari	Kabag. Keuangan cab. Babadan	Kepala Cabang Bawen	Rotasi Jabatan
2	Eko Susilo	Kabag. Marketing Babadan	Kepala Cabang Bandungan	Rotasi Jabatan

-Sumber Kasi SDM & Kepala Cabang BMT Al-Hikmah (Pak Gatot dan Ibu Dewi)



## 2) Latihan Instruksi Pekerjaan (Job Instruction Training)

Latihan instruksi pekerjaan di BMT Al-Hikmah dilakukan dengan cara penugasan kepada karyawan untuk menangani pekerjaan tertentu. Dengan cara ini, seorang karyawan diperintahkan melaksanakan tugas yang sebelumnya sudah atau belum pernah dikerjakan dan berhubungan dengan pekerjaannya. Latihan instruksi pekerjaan berfungsi untuk meningkatkan kinerja dan spesialisasi karyawan sekaligus untuk menguji sejauh mana seorang karyawan mampu menggunakan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

No	Nama	Jabatan	Tugas	Jenis Diklat
1	Adi Wibowo	Marketing	Tugas menangani pembiayaan bermasalah di kantor BMT pusat	Lat. Instruksi Pekerjaan

- Sumber Kasi SDM & Kepala Cabang BMT Al-Hikmah (Pak Gatot & Ibu Dewi)

## 3) Magang (Apprenticeship)

BMT Al-Hikmah melakukan program magang dengan cara penugasan kepada karyawan ke lembaga lain atau cabang perusahaan di daerah. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertugas di cabang lain untuk mengetahui keadaan perusahaan di cabang. Keadaan perusahaan di cabang satu akan berbeda dengan tempat sebelumnya seorang karyawan bekerja, sehingga seorang karyawan akan terlatih untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah yang berbeda. Seorang karyawan yang telah selesai menjalani magang di cabang BMT akan ditarik kembali ke pekerjaan sebelumnya atau dapat juga ditempatkan pada posisinya yang baru di tempat yang berbeda (cabang tempat karyawan menjalani magang). Jadi magang dapat digunakan sebagai sarana uji coba bagi karyawan sebelum menduduki jabatan yang baru di tempat yang berbeda (cabang perusahaan).

No	Nama	Jabatan Lama	Jabatan Baru	Lama Diklat	Jenis Diklat
1	Puput Pertiwi	CS di KC Babadan	CS di Kantor Pusat	3 Bulan	Magang
2	Mila M. S	Teller dikantor Pusat	Teller di KC Babadan	3 bulan	Magang
3	Supandriyo	Marketing di BMT pusat	Marketing di Cabang Bawen	6 Bulan	Magang

- Sumber Kasi SDM & Kepala Cabang BMT Al-Hikmah (Pak Gatot & Ibu Dewi)

#### 4) Pembekalan (Coaching)

Pada BMT Al-Hikmah coaching merupakan pelatihan dan pengarahan terhadap karyawan baru oleh Karyawan Senior atau pemimpin. Karyawan baru diberikan pengawasan yang lebih, dalam masa-masa awal pekerjaannya. Karyawan dibimbing agar dapat memahami pekerjaannya dan dapat bekerja dengan baik. Dalam program ini seorang pemimpin atau kepala seksi memegang peranan yang penting dan sangat berpengaruh terhadap proses adaptasi dan pemahaman tentang pekerjaan yang baru.

#### **b. Diklat Off The Job**

Diklat off the job adalah diklat yang dilaksanakan oleh BMT Al-Hikmah sendiri ataupun dapat bekerjasama dengan pihak lain di luar perusahaan. Pelaksanaan diklat ini adalah dalam waktu-waktu tertentu dengan membebastugaskan karyawan untuk sementara guna mengikuti program diklat. Diklat off the job dapat berupa:

##### 1) Pengembangan Kepribadian

Pengembangan kepribadian dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama dari aspek kepribadian (perilaku, moral dan etika). Langkah yang dilakukan adalah:

- a) Pengajian yang diadakan secara rutin, yaitu satu minggu sekali setiap hari jum'at.
- b) Problem Solving yaitu kegiatan pengarahan (dalam bentuk obrolan santai) yang dilakukan oleh pemimpin atau kepala seksi dengan karyawannya untuk mencari pemecahan suatu masalah.
- c) Pemberian pengarahan dari Kepala perusahaan setiap ada kesempatan.
- d) Belajar sendiri, caranya adalah perusahaan membebaskan karyawannya untuk mencoba mempelajari pekerjaan di luar pekerjaannya dengan bertanya maupun meminta bimbingan. Misalnya Customer Service menjadi Teller.
- e) Mendatangkan penceramah untuk melakukan seminar atau ceramah-ceramah islami untuk penyjukan psikologi dan pengembangan kepribadian.

## 2) Lectures

Metode yang di gunakan adalah *Lectures* (kuliah) dengan cara penyajian informasi secara lisan. Karyawan diberi tugas untuk memberikan presentasi atau ceramah yang bersifat tematis tentang pekejaannya maupun tentang ilmu-ilmu spiritual (keagamaan). Hal ini memberikan pengaruh positif terhadap kemampuan presentasi, pengembangan diri, maupun kepercayaan diri karyawan.

### **c. Kuliah Dengan Ijin Belajar**

Untuk meningkatkan kinerjanya BMT Al-Hikmah memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk melanjutkan kuliah di perguruan tinggi negeri maupun swasta. Waktu kuliah diusahakan tidak mengganggu pelaksanaan kerja karyawan. Dalam hal ini BMT Al-Hikmah mengeluarkan surat ijin meneruskan belajar bagi karyawan yang ingin melanjutkan kuliah. Untuk menunjang kelancaran biaya kuliah, karyawan dapat

mengajukan beasiswa pendidikan kepada perusahaan, terutama untuk karyawan yang berprestasi. Saat ini ada beberapa karyawan yang sedang mengikuti program pendidikan atau kuliah yaitu: Dewi Kartika Sari (bawen), Puput Pertiwi (babadan), dan Isna Ira S. (kantor pusat mijen)<sup>42</sup>

Metode pelatihan yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan T. Hani Handoko yaitu ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan yaitu metode praktis (on the job training) dan teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training). Metode-metode yang diterapkan perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan sudah sesuai dengan teori maka dalam pelaksanaannya sudah dapat berjalan dengan baik.

### **C. Kendala-Kendala Pengembangan SDM Di BMT Al-Hikmah Dan Solusinya**

#### **1. Kendala**

Sesuai dengan teori Malayu SP Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2002:85), dalam program pelatihan dan pengembangan terdapat kendala-kendala yang meliputi peserta, pelatih, fasilitas, kurikulum dan dana pengembangan. Begitu pula dengan BMT Al-Hikmah, masih mengalami beberapa kendala.

Dalam melakukan strategi peningkatan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan dan pengembangan berupa diklat, BMT Al- Hikmah masih menghadapi kendala-kendala yang harus diselesaikan, yakni:

- 1) Pelatihan yang dilakukan tidak merata untuk seluruh karyawan, dan juga latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman

---

<sup>42</sup> Hasil Wawancara dengan Kasi SDM Bapak Gatot, dan Kepala Cabang Bawen Ibu Dewi; tanggal 2,9 Mei 2013

kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diajarkan berbeda.

- 2) Untuk program pelatihan sendiri pun BMT lebih sering melaksanakannya dengan cara bergabung dengan BMT lain. Hal ini dikarenakan terkendalanya biaya, fasilitas atau infrastruktur yang diperlukan dalam program pelatihan dan pengembangan SDM.<sup>43</sup> Walaupun masih ada beberapa keuntungan dalam hal ini, selain menghemat biaya pengeluaran, juga melatih karyawannya untuk menghadapi karyawan lain di luar kantor, serta melatih dan mengembangkan sosialisasi karyawannya.

## **2. Solusi**

Untuk itu, berikut solusi yang dapat dilakukan BMT Al-Hikmah terkait kendala pengembangan SDM:

- 1) Untuk kendala yang pertama, terkait kendala peserta yang heterogen BMT Al-Hikmah dapat melaksanakan program pelatihan dan pengembangan secara fokus dan terarah. BMT dapat melaksanakan program pengembangan secara tematis agar tepat mengenai sasaran. BMT sendiri sudah menghimbau serta memotivasi karyawan dengan cara mendorong para karyawan untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi sehingga wawasan dan cara berfikir karyawan lebih luas.
- 2) Yang kedua, mengenai program pelatihan yang belum dapat dilaksanakan oleh BMT Al-Hikmah secara mandiri karena terkendala biaya, fasilitas atau infrastruktur. Tentu saja dalam hal ini BMT Al-Hikmah masih harus memperbaiki pengadaan fasilitas dan infrastruktur agar lebih lengkap. Namun memang menyangkut masalah biaya masih

---

<sup>43</sup> Hasil Wawancara dengan Kasi SDM Bapak Gatot dan Teller BMT Al-Hikmah Pusat Ibu Isna; 2 Mei 2013

sulit untuk terpecahkan, kecuali BMT Al-Hikmah mau menyediakan banyak biaya untuk sekarang demi kesuksesan diwaktu mendatang. Misalnya dengan meminta bantuan dengan cara meminjam modal pengembangan SDM melalui bank atau koperasi lain.