



**ANALISIS PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI
PADA BMT AL-FURQON PADANG SIBUSUK (STUDI ANALISIS
MELALUI PENDEKATAN *ANALYTICAL NETWORK PROCESS*)**

TESIS

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Ekonomi (M.E)
Pada Program Studi Ekonomi Syariah Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar*

Oleh:
ASHRI RAMADHANI
NIM. 2002042005

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS
BATUSANGKAR
2022 M / 1444 H**

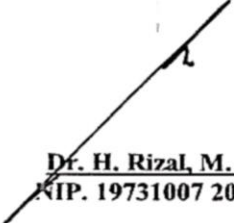
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing tesis atas nama **ASHRI RAMADHANI**, NIM: 2002042005, Program Pascasarjana Prodi Ekonomi Syariah dengan judul “ANALISIS PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI PADA BMT AL-FURQON PADANG SIBUSUK (STUDI ANALISIS MELALUI PENDEKATAN *ANALYTICAL NETWORK PROCESS*)” memandang bahwa tesis yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk munaqasyah.


Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Batusangkar, 08 Juli 2022

Pembimbing I


Dr. H. Rizal, M. Ag., CRP
NIP. 19731007 200212 1 001

Pembimbing II


Dr. Himyar Pasrizal, SE. MM
NIP. 19780524 200501 1 004

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis atas nama Ashri Ramadhani, NIM: 2002042005, dengan judul **ANALISIS PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI PADA BMT AL-FURQON PADANG SIBUSUK (STUDI ANALISIS MELALUI PENDEKATAN *ANALYTICAL NETWORK PROCESS***, telah diuji dalam Ujian Munaqasah Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar yang dilaksanakan tanggal 1 Agustus 2022 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) Program Strata Dua (S2) dalam bidang Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Insani.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

| No | Nama/NIP Penguji | Jabatan dalam Tim | Tanggal Persetujuan | Tanda Tangan |
|----|---------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------|
| 1 | Dr. M. Yusuf Salam, S. Ag., M.A NIP. 19710801 200312 1 003 | Ketua Sidang | <i>[Signature]</i> | 22/8/2022 |
| 2 | Dr. H. Rizal, M. Ag., CRP NIP. 19731007 200212 1 001 | Pembimbing I/Penguji I | <i>[Signature]</i> | 22/8/22 |
| 3 | Dr. Himyar Pasrizal, S.E., M.M NIP. 19780524 200501 1 005 | Pembimbing II/Penguji II | 22/8-2022 | <i>[Signature]</i> |
| 4 | Dr. H. Zainuddin, M.A NIP. 19631216 199203 1 002 | Penguji Utama I | 18/8-22 | <i>[Signature]</i> |
| 5 | Dr. Nofrivul, S.E., M.M NIP. 19670624 200312 1 001 | Penguji Utama II | 15/08 2022 | <i>[Signature]</i> |

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar



[Signature]
Dr. Suswati Hendriani, M.Pd., M.Pd
NIP. 19660914 199203 2 003

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ashri Ramadhani
NIM : 2002042005
Program Studi : Ekonomi Syariah/Manajemen Sumber Daya Insani

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **ANALISIS PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI PADA BMT AL-FURQON PADANG SIBUSUK (STUDI ANALISIS MELALUI PENDEKATAN *ANALYTICAL NETWORK PROCESS*)** adalah hasil karya sendiri, bukan plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, 01 Agustus 2022
Yang membuat pernyataan



ASHRI RAMADHANI
NIM. 2002042005

ABSTRAK

ASHRI RAMADHANI, NIM 2002042005, Judul Tesis “**Analisis Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk (Studi Analisis Melalui Pendekatan *Analytical Network Process*)**”, Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Insani, Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar.

Pokok permasalahan dalam tesis ini adalah manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk masih berada dalam tahap perkembangan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk dan faktor penyebabnya.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *field research* dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu dengan metode *Analytic Network Process* (ANP) melalui *Software Super Decision 2.10*.

Hasil penelitian ini menunjukkan problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk terdiri dari problematika perencanaan SDI yaitu kurangnya musyawarah dan komunikasi antara keseluruhan pengurus mengenai kebutuhan SDI yang berkualitas. Problematika rekrutmen dan seleksi yaitu fasilitas yang kurang memadai untuk pelaksanaan rekrutmen dan seleksi. Problematika pelatihan dan pengembangan yaitu belum maksimalnya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara mandiri oleh BMT. Problematika penilaian kinerja SDI yaitu penilaian yang dilakukan masih bersifat subjektif. Problematika kompensasi yaitu keterlambatan gaji dan rendahnya insentif yang diberikan kepada karyawan terutama pada petugas lapangan. Kemudian faktor penyebab problematika tersebut yaitu dari sisi perencanaan SDI adalah perubahan lingkungan eksternal seperti sosial ekonomi dan pandemi Covid-19. Dari sisi rekrutmen dan seleksi yaitu masalah biaya pelaksanaan. Dari sisi pelatihan dan pengembangan yaitu BMT masih dikategorikan sebagai LKM yang harus berbadan hukum koperasi. Dari sisi penilaian kinerja SDI yaitu kurangnya monitor dari kepala yayasan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk. Dari sisi kompensasi yaitu kurangnya tanggung jawab kerja, kehadiran dan kedisiplinan karyawan. Selanjutnya hasil *Analytic Network Process* (ANP), diperoleh masalah prioritas dari problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk adalah masalah kompensasi karena memiliki angka kesepakatan yang lebih tinggi daripada kriteria masalah lainnya yaitu (0,244). Kemudian solusi prioritas yaitu solusi kompensasi yang juga memiliki angka kesepakatan yang lebih tinggi dari kriteria solusi lainnya yaitu (0,246). Adapun strategi prioritas yaitu strategi peningkatan kompensasi dengan nilai (0,391).

Kata Kunci: *Analisis Problematika, Manajemen Sumber Daya Insani, Baitul Maal wat Tamwil (BMT), Analytic Network Process (ANP).*

ABSTRACT

ASHRI RAMADHANI, NIM 2002042005, Thesis title “**Analysis of Problems in Human Resource Management at BMT Al-Furqon Padang Sibusuk (Study of Analysis Using an Analytical Network Process Approach)**”, Department of Islamic Economics, Concentration of Human Resource Management, Mahmud Yunus Batusangkar State Islamic University.

The main problem in this thesis is that human resource management at BMT Al-Furqon Padang Sibusuk is still in the development stage. The purpose of this study was to find human resource management problems at BMT Al-Furqon Padang Sibusuk and its causative factors.

The type of research used in this research is field research with a qualitative approach. Data collection techniques used were interviews, questionnaires and documentation. The data analysis technique in this study is the Analytic Network Process (ANP) method through Super Decision 2.10 Software.

The results of this study indicate that human resource management problems at BMT Al-Furqon Padang Sibusuk consist of HR planning problems, namely the lack of deliberation and communication between all administrators regarding the need for quality HR. Recruitment and selection problems, namely inadequate facilities for the implementation of recruitment and selection. The problem with training and development is that training and development has not been maximally carried out independently by BMT. The problem of HR performance appraisal is that the assessment is still subjective. Compensation problems are delays in salary and low incentives given to employees, especially field officers. Then the factors that cause these problems, namely from the HR planning side are changes in the external environment such as socio-economic and the Covid-19 pandemic. In terms of recruitment and selection, namely the issue of implementation costs. In terms of training and development, BMTs are still categorized as MFIs which must be incorporated as cooperatives. In terms of HR performance evaluation, namely the lack of monitoring from the head of the BMT Al-Furqon Padang Sibusuk foundation. In terms of compensation, namely the lack of work responsibilities, employee attendance and discipline. Furthermore, the results of the Analytic Network Process (ANP), obtained priority issues from human resource management problems at BMT Al-Furqon Padang Sibusuk, namely compensation problems because they have a higher agreement rate than other problem criteria, namely (0.244). Then the priority solution is the compensation solution which also has a higher agreement rate than the other solution criteria, namely (0.246). The priority strategy is the strategy of increasing compensation with a value of (0.391).

Keywords: *Problem Analysis, Human Resource Management, Baitul Maal wat Tamwil (BMT), Analytic Network Process (ANP).*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, yang melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyusun tesis ini. Shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW, selaku penutup segala Nabi dan Rasul yang diutus dengan sebaik-baik agama, sebagai rahmat untuk seluruh manusia, sebagai personifikasi yang utuh dari ajaran Islam dan sebagai tumpuan harapan pemberi cahaya syari'at di akhirat kelak.

Penulisan tesis ini adalah untuk melengkapi syarat-syarat dan tugas untuk mencapai gelar Magister Ekonomi pada Program Studi Ekonomi Syariah Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar. Adapun judul dari tesis ini adalah **ANALISIS PROBLEMATIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI PADA BMT AL-FURQON PADANG SIBUSUK (STUDI ANALISIS MELALUI PENDEKATAN ANALYTICAL NETWORK PROCESS)**.

Penyelesaian tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih terutama kepada kedua orang tua (Bapak Darusman dan Ibu Sudarsih) yang selalu memberikan doa dan motivasi baik secara moril maupun materil. Selanjutnya dalam penulisan tesis ini banyak bantuan, motivasi serta bimbingan dari berbagai pihak yang penulis terima, dalam konteks ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Marjoni Imamora, M. Sc selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.
2. Dr. Suswati Hendriani, M. Pd., M. Pd selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.
3. Dr. M. Yusuf Salam, S. Ag., M.A selaku Wakil Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.
4. Dr. H. Rizal, M. Ag., CRP selaku Pembimbing I penulis yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian tesis.

5. Dr. Himyar Pasrizal, S.E., M.M selaku Ketua Prodi Ekonomi Syariah Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar dan selaku Pembimbing II penulis yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian tesis.
6. Dr. H. Zainuddin, M.A selaku Penguji Utama I penulis dalam ujian munaqasah.
7. Dr. Nofrivul, S.E., M.M., CFRM selaku Penguji Utama II penulis dalam ujian munaqasah.
8. Dr. Alimin, Lc., M. Ag selaku Penasehat Akademik yang telah memberikan motivasi kepada penulis selama menjalani pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.
9. Dr. Nil Firdaus, M.A selaku Dosen Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar yang telah mengarahkan penulis mengenai penggunaan teknik analisis data dalam penyelesaian tesis.
10. Dosen dan staf tata usaha Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar yang telah memberikan ilmu kepada penulis sesuai dengan bidang perkuliahan.
11. Mahasiswa Jurusan Ekonomi Syariah Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar.

Akhirnya, kepada Allah SWT jualah penulis berserah diri, semoga bantuan, motivasi dan bimbingan serta nasihat dari berbagai pihak menjadi amal ibadah yang ikhlas hendaknya, dan dibalas oleh Allah SWT, dengan balasan yang berlipat ganda. Semoga tesis ini dapat memberi manfaat kepada kita semua. *Aamiin*.

Batusangkar, 22 Agustus 2022
Penulis



ASHRI RAMADHANI
NIM. 2002042005

DAFTAR ISI

| | |
|----------------------------------------|-------------|
| HALAMAN COVER | i |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING..... | ii |
| PENGESAHAN TIM PENGUJI | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | iv |
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACT | vi |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Fokus Penelitian | 7 |
| C. Pertanyaan Penelitian..... | 7 |
| D. Tujuan Penelitian..... | 7 |
| E. Manfaat dan Luaran Penelitian..... | 8 |
| 1. Manfaat Penelitian | 8 |
| 2. Luaran Penelitian | 8 |
| F. Definisi Operasional | 8 |
| BAB II KAJIAN TEORI | 10 |
| A. Landasan Teori | 10 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Manajemen Sumber Daya Insani | 10 |
| 2. <i>Analytic Network Process (ANP)</i> | 44 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 55 |
| A. Jenis Penelitian | 55 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian..... | 55 |
| C. Instrumen Penelitian | 56 |
| D. Sumber Data | 56 |
| 1. Sumber Data Primer..... | 56 |
| 2. Sumber Data Sekunder | 56 |
| E. Teknik Pengumpulan Data | 57 |
| 1. Wawancara..... | 57 |
| 2. Kuesioner | 57 |
| 3. Dokumentasi | 57 |
| F. Teknik Analisi Data..... | 57 |
| 1. Tahap Konstruksi Model..... | 58 |
| 2. Tahap Kuantifikasi Model | 63 |
| 3. Tahap Perolehan Hasil | 67 |
| G. Teknik Penjamin Keabsahan Data..... | 74 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 75 |
| A. Hasil Penelitian..... | 75 |
| 1. Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk..... | 75 |
| 2. Faktor Penyebab Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada | |

| | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 78 |
| B. Pembahasan | 80 |
| 1. Analisis Prioritas Masalah | 80 |
| 2. Analisis Prioritas Solusi | 86 |
| 3. Analisis Prioritas Strategi | 92 |
| BAB V PENUTUP..... | 97 |
| A. Kesimpulan | 97 |
| B. Saran | 98 |
| DAFTAR KEPUSTAKAAN | 100 |
| LAMPIRAN..... | Error! Bookmark not defined. |

DAFTAR TABEL

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1. Total Aset BMT Al-Furqon Padang Sibusuk..... | 5 |
| Tabel 3.1. Rancangan Waktu Penelitian | 55 |
| Tabel 3.2. Kerangka Kriteria, Kluster dan Node Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 59 |
| Tabel 3.3. Nilai <i>Eigenvector</i> dari <i>Pairwise Comparison</i> | 64 |
| Tabel 3.4. Hasil <i>Geometric Mean</i> (GM) | 68 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1. Struktur Model Jaringan Hierarki | 48 |
| Gambar 2.2. Struktur Model Jaringan Holarki..... | 48 |
| Gambar 2.3. Struktur Model Jaringan BCR (<i>Benefits Costs Ratio</i>)..... | 49 |
| Gambar 2.4. Struktur Model Jaringan Umum..... | 50 |
| Gambar 3.1. Kerangka Tahapan <i>Analytic Network Process</i> (ANP) | 58 |
| Gambar 3.2. Struktur Model Jaringan Umum..... | 61 |
| Gambar 3.3. Kerangka Jaringan Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk..... | 62 |
| Gambar 3.4. Jaringan Problematika Manajemen Sumber Daya Insani BMT Al- Furqon Padang Sibusuk | 63 |
| Gambar 4.1. Prioritas Kriteria Masalah dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk..... | 80 |
| Gambar 4.2. Prioritas Kluster Masalah Perencanaan SDI dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 81 |
| Gambar 4.3. Prioritas Kluster Masalah Rekrutmen dan Seleksi dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 82 |
| Gambar 4.4. Prioritas Kluster Masalah Pelatihan dan Pengembangan dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 83 |
| Gambar 4.5. Prioritas Kluster Masalah Penilaian Kinerja SDI dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 84 |
| Gambar 4.6. Prioritas Kluster Masalah Kompensasi dari Problematika BMT Al- Furqon Padang Sibusuk | 85 |
| Gambar 4.7. Prioritas Kriteria Solusi dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk..... | 86 |
| Gambar 4.8. Prioritas Kluster Solusi Perencanaan SDI dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 87 |
| Gambar 4.9. Prioritas Kluster Solusi Rekrutmen dan Seleksi dari Problematika | |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 88 |
| Gambar 4.10. Prioritas Kluster Solusi Pelatihan dan Pengembangan dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 89 |
| Gambar 4.11. Prioritas Kluster Solusi Penilaian Kinerja SDI dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 90 |
| Gambar 4.12. Prioritas Kluster Solusi Kompensasi dari Problematika BMT Al- Furqon Padang Sibusuk | 91 |
| Gambar 4.13. Prioritas Kriteria Strategi dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 92 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian *Analytic Network Process* (ANP).....**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 2. Hasil Jawaban Kuesioner *Analytic Network Process* (ANP)**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 3. Hasil Nilai Prioritas Seluruh Responden **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 4. Hasil *Geometric Mean* (GM)..... **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 5. Hasil Kriteria Masalah..... **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 6. Hasil Kluster Masalah Perencanaan SDI **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 7. Hasil Kluster Masalah Rekrutmen dan Seleksi**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 8. Hasil Kluster Masalah Pelatihan dan Pengembangan**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 9. Hasil Kluster Masalah Penilaian Kinerja SDI**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 10. Hasil Kluster Masalah Kompensasi..... **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 11. Hasil Kriteria Solusi **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 12. Hasil Kluster Solusi Perencanaan SDI . **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 13. Hasil Kluster Solusi Rekrutmen dan Seleksi**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 14. Hasil Kluster Solusi Pelatihan dan Pengembangan**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 15. Hasil Kluster Solusi Penilaian Kinerja SDI**Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 16. Hasil Kluster Solusi Kompensasi **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 17. Hasil Kriteria Strategi..... **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 18. Surat Tugas Seminar Proposal Tesis **Error! Bookmark not defined.**
- Lampiran 19. Surat Tugas Munaqasah Tesis **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran 20. Surat Rekomendasi Izin Penelitian..... **Error! Bookmark not defined.**
Lampiran 21. Surat Keterangan Penelitian **Error! Bookmark not defined.**
Lampiran 22. Kartu Bimbingan Tesis..... **Error! Bookmark not defined.**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya insani selalu menjadi perbincangan atau topik hangat disetiap masa, mulai dari penggunaan istilah personalia, *Human Resources* hingga berkembang menjadi *Human Capital*. Perbincangan dari beberapa pakar mengenai fakta sosial dari manajemen sumber daya insani seperti yang diungkapkan oleh Laurence A Manullang (2019) bahwa setiap gerakan pertumbuhan membutuhkan komponen sumber daya insani yang kuat, serta perusahaan dan pemerintah semakin fokus pada masalah sumber daya insani (para. 3). Kemudian Yuli Indah Sari (2021) berpendapat bahwa investasi awal dalam menghasilkan kinerja internal yang optimal dan berkembang menjadi keunggulan kompetitif yang menantang untuk ditiru oleh institusi pesaing adalah sumber daya insani, namun demikian pada kasus Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS), masalah sumber daya insani masih menjadi batu sandungan akibat kurangnya kompetensi dan pengetahuan (para. 4).

Lembaga Keuangan Syariah (LKS) dan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) memiliki tujuan untuk menginstruksikan umat Islam untuk melakukan kegiatan mu'amalah secara Islami dan menghindari riba dan praktik dengan unsur *gharar*. Selain dilarang dalam Islam, riba dan *gharar* dapat mengakibatkan dampak negatif bagi kehidupan perekonomian masyarakat. Ajaran Islam mengajurkan dalam mengembangkan ekonomi tidak boleh menimbulkan bahaya dan kerugian (Afrizul, 2020). Dalam meningkatkan taraf hidup manusia dengan memberikan lebih banyak peluang usaha, terutama kepada kelompok berpenghasilan rendah, dan mengarahkan mereka ke kegiatan usaha yang produktif melalui bantuan pembiayaan merupakan peran penting LKS dan LKMS.

Lembaga ekonomi mikro yang bergerak dalam penghimpunan atau penyaluran pembiayaan kepada masyarakat kecil, termasuk sosial (non-profit) seperti zakat, infaq dan sedekah, atau penyaluran dan pembiayaan modal komersial untuk memperoleh keuntungan dengan bagi hasil disebut sebagai Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) (Sa'diyah & Arifin, 2014, p. 158). Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) yang mengalami kemajuan cukup pesat saat ini yaitu *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT).

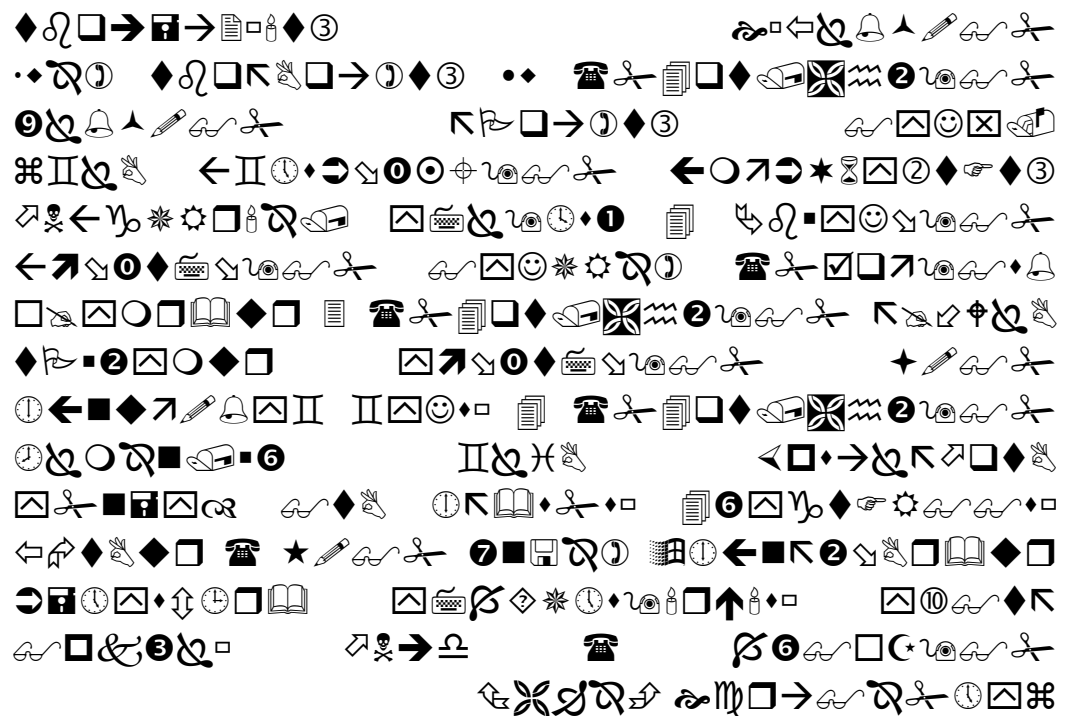
Dalam UU No. 1 Tahun 2013 tentang LKM, *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) merupakan lembaga keuangan yang harus memilih badan hukum yang cocok sesuai dengan kegiatan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT). Adapun badan hukum yang ditawarkan adalah Koperasi atau Perseroan Terbatas. Jika *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) memiliki badan hukum koperasi, maka seluruh aktivitas *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) harus didasarkan pada UU Koperasi (UU No. 25 Tahun 1995). Namun jika *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) memilih untuk berbadan hukum PT, maka *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) harus memakai UU mengenai PT (UU No. 40 Tahun 2004). (Syukri Iska, 2016, p. 8)

Pesatnya perkembangan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), menjadikan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) berperan penting di masyarakat, terutama bagi masyarakat berpenghasilan rendah. Pendirian *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) juga berdampak positif bagi ekonomi rakyat yang berupaya mengurangi pengangguran dan kemiskinan yang merupakan masalah besar bagi negara (Zulkifli, 2018, p. 19). Kehadiran *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) tidak lagi dipandang sebagai lembaga yang baru muncul di tengah masyarakat yang secara tiba-tiba ikut meramaikan geliat ekonomi syariah, namun *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) pada dasarnya telah hadir sejak masa Nabi Muhammad SAW. (Ifelda Nengsih, 2017)

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) yaitu lembaga yang dirancang untuk mengembangkan usaha mikro dengan fokus pada kepentingan masyarakat miskin, lembaga yang tumbuh dari modal awal masyarakat lokal yang berbasis

sistem ekonomi yang bernafaskan keadilan dengan konsep bagi hasil (Ritonga, 2019, pp. 78–79). Tidak hanya itu, Mu’alim dan Abidin (2005) menyebutkan bahwa *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) yaitu lembaga ekonomi yang berpusat pada kerjasama dalam mengentaskan kemiskinan dengan sistem bagi hasil. (Adnan & Ajija, 2015, p. 162)

Eksistensi operasional *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) terdapat dalam QS. Al-Baqarah ayat 275 yang menjadi landasan operasional *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) guna menghindari kesalahan praktek ekonomi bagi masyarakat yang berbunyi:



Artinya: “Orang-orang yang memakan (bertransaksi dengan) riba tidak dapat berdiri, kecuali seperti orang yang berdiri sempoyongan karena kesurupan setan. Demikian itu terjadi karena mereka berkata bahwa jual beli itu sama dengan riba. Padahal, Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Siapa pun yang telah sampai kepadanya peringatan dari Tuhannya (menyangkut riba), lalu dia berhenti sehingga apa yang telah diperolehnya dahulu menjadi miliknya dan urusannya (terserah) kepada Allah. Siapa yang mengulangi (transaksi riba), mereka itulah penghuni neraka. Mereka kekal di dalamnya.”

Kemudian hadist riwayat Muslim No. 2971, dalam kitab Al Masaqqah yaitu:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الذَّهَبُ بِالذَّهَبِ
وَالْفِضَّةُ بِالْفِضَّةِ وَالْبُرُّ بِالْبُرِّ وَالشَّعِيرُ بِالشَّعِيرِ وَالتَّمْرُ بِالتَّمْرِ وَالْمِلْحُ بِالمِلْحِ مِثْلًا
بِمِثْلِ يَدَا يَدَيَّ فَمَنْ زَادَ أَوْ اسْتَزَادَ فَقَدْ أَرَبَى الْأَخِذُ وَالْمُعْطَى فِيهِ سَوَاءٌ

Artinya: “Diriwayatkan oleh Abu Said Al Khudri bahwa Rasulullah SAW bersabda, Emas hendaklah dibayar dengan emas, perak dengan perak, gandum dengan gandum, tepung dengan tepung, kurma dengan kurma, garam dengan garam, bayaran harus dari tangan ke tangan (cash). Barangsiapa memberi tambahan atau meminta tambahan, sesungguhnya ia telah berurusan dengan riba. Penerima dan pemberi sama-sama bersalah.”

Ketiadaan regulasi yang spesifik untuk mengatur *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), mengakibatkan posisi *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) dikepung sejumlah regulasi umum yang harus dipatuhi agar *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) tetap bisa eksis, dibidang *maal* misalnya, keselarasan fungsi *maal* dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ) mengakibatkan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) perlu patuh kepada ketentuan UU. No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, namun jika tunduk dengan ketentuan Undang-undang ini maka entitas *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) akan hilang, karena berdasarkan Pasal 18 ayat (2) butir (a), sehingga keberadaan aturan ini seperti mengebiri *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) dari segi fungsi *maal*-nya. (Arafat, 2020, p. 92)

Menurut Hadari Nawawi (2011:40), SDI menjadi aset yang berpotensi secara nyata (*real*) sebagai modal bagi organisasi untuk mewujudkan eksistensi organisasi baik secara fisik maupun non-fisik (Suyuthy, 2017, p. 4). Manajemen SDI ialah suatu proses untuk menghadapi kendala pada lingkup karyawan, manajer, buruh serta para pekerja guna memperoleh sasaran organisasi yang telah ditentukan (Sri, 2017, p. 4). Problematika merupakan suatu permasalahan yang

belum bisa diselesaikan sehingga mengalami hambatan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan (Su'aidi & Zaki, 2019, p. 2363). Masalah sumber daya insani dalam suatu organisasi merupakan masalah sentral, karena tanpa adanya tenaga kerja maka perusahaan tidak menghasilkan laba. Sumber daya insani harus direkrut, dikelola, dan dihargai kemanusiaannya agar tenaga kerja dapat bekerja secara efektif dan efisien.

BMT Al-Furqon Padang Sibusuk merupakan *Baitul Maal Wa Tamwil* (BMT) yang sudah ada sejak 1999. Salah satu faktor berdirinya BMT Al-Furqon Padang Sibusuk adalah terjadinya krisis moneter yang mengakibatkan terpuruknya sistem keuangan Indonesia pada saat itu. Namun hingga saat ini BMT Al-Furqon Padang Sibusuk masih berada dalam tahap perkembangan. Berdasarkan hasil wawancara, problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk berasal dari rendahnya SDI yang dimiliki oleh BMT Al-Furqon Padang Sibusuk (Wawancara Prapenelitian, Taswalma, Tanggal 21 Juni 2021). Zulkifli Rusby & Zulfadli Hamzah (2018) menyatakan bahwa rendahnya Sumber Daya Insani (SDI) ialah faktor internal utama sehingga perlu dilakukan penambahan pelatihan dan pendidikan. Maka dari itu, masalah ini semestinya secepatnya dituntaskan dengan memberikan aturan yang spesifik agar *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) mampu menyelesaikan permasalahan dengan cermat (Zulkifli, 2018, p. 18).

Problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk dapat dilihat dari segi asset yang dimiliki, karena asset yang dimiliki oleh BMT Al-Furqon Padang Sibusuk mengalami penurunan dari tahun 2019-2021. Total asset yang dimiliki BMT Al-Furqon Padang Sibusuk berkaitan dengan manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk, karena asset pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk dikelola oleh Sumber Daya Insani (SDI) yang dimiliki. Adapun data asset yang dimiliki BMT Al-Furqon Padang Sibusuk adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Total Aset BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

| No | Tahun | Total Aset |
|----|-------|---------------|
| 1 | 2019 | 1.400.505.000 |
| 2 | 2020 | 1.376.400.000 |
| 3 | 2021 | 985.800.000 |

Sumber: *Laporan Keuangan Tahunan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk 2019-2021*

Dari tabel di atas terlihat jumlah aset pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk mengalami penurunan dari tahun 2019-2021. Pada tahun 2021 aset BMT Al-Furqon Padang Sibusuk mengalami penurunan yang sangat drastis jika dibandingkan dengan tahun 2019 dan 2020, di mana pada tahun 2021 total aset yang dimiliki sebesar Rp. 985.800.000. Selain berkaitan dengan nasabah, penurunan total aset tersebut juga berkaitan dengan SDI yang dimiliki oleh BMT Al-Furqon Padang Sibusuk, terutama SDI yang bertugas di lapangan. (Wawancara Prapenelitian, Desnenti Nurdin, 04 Januari 2022)

Kemudian selain dari sisi aset, problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk dapat dilihat dari proses perencanaan SDI pada BMT Al-Furqon belum direncanakan secara baik, SDI yang bekerja pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk masih berdasarkan asas kekeluargaan. Kemudian pengorganisasian SDI pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk belum terstruktur dengan baik. Dari segi pelaksanaan program yang dimiliki oleh BMT Al-Furqon Padang Sibusuk oleh SDI masih terbilang lalai, sebab pada tahun 2019 terjadi kredit macet yang cukup parah karena kurangnya partisipasi karyawan untuk mengatasi hal tersebut. Selanjutnya proses kegiatan pengawasan SDI pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk mengalami penurunan salah satu penyebabnya karena pandemi Covid-19. (Wawancara Prapenelitian, Desnenti Nurdin, 04 Januari 2022)

Problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk semakin meningkat dengan adanya dampak pandemi Covid-19, di mana karyawan bekerja dengan sistem *Work From Home* (WFH), kedisiplinan karyawan semakin menurun, BMT Al-Furqon Padang Sibusuk hanya beroperasi

dua kali dalam sebulan, karyawan yang hadir di kantor hanya 2 orang perbulannya, dan timbulnya pembiayaan macet yang cukup parah. (Wawancara Prapenelitian, Taswalma, 21 Juni 2021)

Berdasarkan paparan problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk, dimana sumber daya insani merupakan faktor utama untuk perkembangan dan kemajuan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk sementara problematika pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk sebagian besar bersumber dari manajemen sumber daya insani itu sendiri, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang berkenaan dengan hal tersebut, dengan judul “**Analisis Problematika Manajemen Sumber Daya Insani Pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk (Studi Analisis melalui Pendekatan Analytical Network Process)**”.

B. Fokus Penelitian

Dari paparan latar belakang di atas, maka fokus penelitiannya yaitu problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk melalui pendekatan *Analytical Network Process*.

C. Pertanyaan Penelitian

Dari fokus penelitian di atas, pertanyaan penelitiannya adalah:

1. Bagaimana bentuk problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk?
2. Apakah yang menjadi faktor penyebab terjadinya problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini ialah:

1. Untuk menemukan dan menjelaskan bentuk problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

2. Untuk menemukan dan menjelaskan apakah yang menjadi faktor penyebab terjadinya problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

E. Manfaat dan Luaran Penelitian

1. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

- 1) Bagi penulis, merupakan media untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh, dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) pada Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Insani pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar
- 2) Bagi pembaca, diharapkan dapat menjadi sumber informasi, bahan referensi dan menambah ilmu pengetahuan

b. Manfaat Praktis

Bagi BMT Al-Furqon Padang Sibusuk adanya penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan penilaian, informasi dan pengambilan keputusan bagi BMT Al-Furqon Padang Sibusuk dalam mengatasi problematika manajemen sumber daya insani yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

2. Luaran Penelitian

- a. Dapat dipublikasikan pada jurnal ilmiah.
- b. Dapat menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar.

F. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini dimaksudkan agar tidak terjadi

ketimpangan dalam memahami maksud dari penelitian ini, karena terdapat beberapa istilah pokok yang dipakai dalam penelitian ini.

Problematika manajemen sumber daya insani adalah suatu kesenjangan atau berbagai persoalan-persoalan manajemen sumber daya insani yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi. Dalam penelitian ini problematika yang dimaksud adalah problematika manajemen sumber daya insani yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk, di mana BMT Al-Furqon Padang Sibusuk sudah berdiri sejak tahun 1999, namun hingga saat ini BMT Al-Furqon Padang Sibusuk masih berada dalam tahap perkembangan.

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) merupakan lembaga keuangan mikro syariah yang memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan perekonomian umat melalui pengumpulan dan penyaluran dana melalui aktivitas sosial maupun aktivitas ekonomi yang menguntungkan. *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) yang menjadi objek penelitian pada penelitian ini adalah BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Insani

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani

Asal kata manajemen adalah *to manage* dari bahasa Inggris dengan arti mengurus. Kemudian dikutip dari Tanthowi manajemen menurut Mary Parkier Follet dikutip dari (Susan, 2019, p. 953) yaitu “*The art of getting things done through people*” yang disebut juga sebagai seni menyelesaikan pekerjaan dengan perantara orang lain. Dengan demikian maka manajemen merupakan suatu bidang ilmu mengenai usaha manusia dalam menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya insani adalah proses pengorganisasian, pengarahan, dan pengelolaan perekrutan tenaga kerja, pelatihan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya insani untuk mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat. (Almasri, 2016, p. 137)

Manajemen sumber daya manusia menurut beberapa pakar ialah (Sri, 2017, p. 4):

- 1) Simamora (1997) mengemukakan manajemen sumber daya manusia yaitu pengembangan, pendayagunaan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu atau kelompok pekerja.
- 2) Dessler (1997) mengutarakan manajemen sumber daya manusia ialah seperangkat pedoman dan praktik yang harus diikuti orang untuk melakukan tugas sumber daya manusia.

3) Menurut Schuler (1992) manajemen sumber daya manusia ialah pengakuan tentang pentingnya sumber daya manusia dalam memberi kontribusi untuk tujuan organisasi, dan menerapkan beberapa aktivitas guna memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut produktif dalam mencapai sasaran organisasi.

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah praktik pengelolaan sumber daya insani dalam perusahaan dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya insani yang dimiliki dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Insani adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDI adalah Departemen SDI atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*. Manajemen SDI adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. (Hasyim, 2019, p. 140)

Dalam QS. Ar-Ruum ayat 30 Allah SWT menerangkan bahwa manusia ialah makhluk yang memiliki banyak potensi, yang berbunyi:





Artinya: *“Maka hadapkanlah wajahmu dengan Lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada peubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.”*

Rasulullah SAW juga mempertegas bahwa selain memiliki potensi fitrah, manusia juga memiliki potensi kesucian, yaitu bahwa manusia dilahirkan dalam keadaan suci. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda dari Abu Hurairah, sesungguhnya dia berkata: *“Rasulullah SAW bersabda: setiap anak dilahirkan dalam keadaan suci, maka kedua orang tuanyalah yang menjadikan anak itu beragama Yahudi, Nasrani atau Majusi.”*

b. Peran Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen sumber daya insani mempunyai peran sebagai berikut (Primayana, 2016, p. 10):

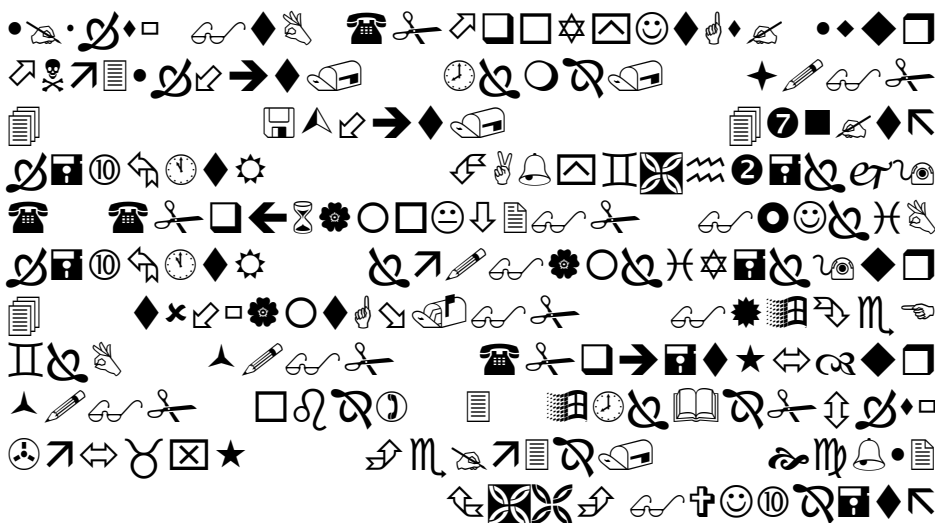
- 1) Menetapkan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan sesuai dengan *the right man in the right place*.
- 2) Memperkirakan kondisi ekonomi secara umum dan kemajuan perusahaan secara khusus.
- 3) Memonitor dengan teliti perubahan regulasi dan kebijaksanaan organisasi dan karyawan.
- 4) Memonitor perkembangan teknik dan persatuan buruh.
- 5) Menjalankan program pendidikan, pelatihan dan evaluasi karyawan.
- 6) Mengelola program mutasi karyawan baik secara horizontal maupun vertikal

Allah SWT telah memberikan perhatian lebih untuk manusia, sebagaimana tertuang dalam QS. An-Najm ayat 39, maka dari itu setiap organisasi harus lebih memperhatikan lagi sumber daya insani yang dimiliki. Adapun QS. An-Najm ayat 39 berbunyi:



Artinya: “dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.”

Diriwayatkan dalam ayat tersebut bahwa bekerja keras merupakan salah satu cara untuk mendapatkan sesuatu di dunia ini. Semakin keras dia bekerja maka semakin banyak harta yang akan didapatkannya. Prinsip tersebut dijelaskan lagi dalam QS. An-Nisaa ayat 32 yaitu:



Artinya: “dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi Para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.”

Setiap manusia akan menerima balasan atas apa yang diperbuatnya sesuai dengan ayat di atas. Siapa yang bekerja keras akan mendapat imbalan yang sepadan sesuai dengan yang telah mereka kerjakan. Dengan demikian isi Al-Qur’an, sesungguhnya telah diterapkan pada seluruh bidang kehidupan manusia. Tidak hanya

sebagai petunjuk ritual persoalan metafisik dan pembinaan ketaqwaan personal saja akan tepai juga pada semua aspek kehidupan. (Suripto, 2012, pp. 241-242)

Manajemen Sumber Daya Insani diperlukan untuk meningkatkan efektivitas Sumber Daya Insani dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Manajemen sumber daya insani menghasilkan praktik kerja (kinerja) tinggi, praktik yang menghasilkan kinerja individu dan organisasi yang tinggi, contoh (Hasyim, 2019, p. 141):

- 1) Tim-tim kerja yang mengarahkan diri sendiri.
- 2) Rotasi jabatan.
- 3) Pelatihan keterampilan yang tinggi tingkatannya.
- 4) Kelompok-kelompok pemecah masalah.
- 5) Proses dan prosedur manajemen mutu dan terpadu (*Total Quality Management*).
- 6) Mendorong perilaku yang inovatif dan kreatif.
- 7) Keterlibatan dan pelatihan karyawan secara luas.
- 8) Pelaksanaan saran-saran karyawan.
- 9) Upah berubah-ubah berdasarkan perubahan kinerja.
- 10) Pelatihan dan pembinaan.
- 11) Banyak sekali berbagi informasi.
- 12) Menggunakan survei sikap karyawan.
- 13) Integrasi limas fungsi.

Dari paparan peran manajemen sumber daya insani di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya insani sangat berperan

penting dalam suatu organisasi karena sumber daya insani merupakan asset bergerak yang dimiliki organisasi yang dapat melakukan berbagai aktivitas yang ada dalam organisasi.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

1) Perencanaan Manajemen Sumber Daya Insani

Semua kegiatan dalam proses pengelolaan sumber daya insani dimulai dengan perencanaan sumber daya insani. Perencanaan sangat penting untuk menetapkan tujuan organisasi dalam manajemen sumber daya insani (Rasul, 2014, p. 405). Langkah awal dalam mengatur berbagai tindakan organisasi yang berhubungan dengan manajemen atau pengelolaan sumber daya insani organisasi itu sendiri sebelum melaksanakan kegiatan lain dikenal sebagai perencanaan pengelolaan sumber daya insani.

Perencanaan Sumber Daya Insani adalah proses yang dilakukan para Manajer untuk menjamin ijahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat, yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien. (Hasyim, 2019, p. 142)

Tujuan perencanaan sumber daya insani ialah (Hasnadi, 2019, p. 143):

- a) Ditentukannya mutu dan kuantitas karyawan yang hendak mengisi seluruh jabatan dalam organisasi.
- b) Menjauhi mismanajemen dan tumpang tindih dalam bertugas.
- c) Menjadi pedoman dalam melakukan pemindahan dan penghentian karyawan.
- d) Menjadi dasar untuk melaksanakan evaluasi karyawan.

Memahami visi, misi, strategi, tujuan, dan struktur organisasi organisasi serta meneliti kualitas dan kuantitas sumber daya insani dilakukan sebelum proses perencanaan sumber daya insani. Proses

perencanaan sumber daya insani di perusahaan besar perlu didukung oleh pendekatan kuantitatif yang memadai serta data yang relevan dan dapat dipercaya sehingga pemenuhan kebutuhan sumber daya insani dapat terlaksana secara efektif dan efisien. (Hasnadi, 2019, p. 143)

Tahapan dalam perencanaan sumber daya insani adalah sebagai berikut (Setiyati, 2019, pp. 217-218):

a) Mengumpulkan dan Mengolah Data Perusahaan dan Kepegawaian

Tahapan ini akan membantu perusahaan untuk mengantisipasi isu yang ditimbulkan dari kondisi yang tidak stabil. Adapun data perusahaan yang dibutuhkan yaitu:

- (1) Data pencapaian perusahaan baik laba maupun nirlaba.
- (2) Jenis perusahaan.
- (3) Dasar struktur organisasi.
- (4) Data kepemimpinan organisasi (individu atau kolektif).
- (5) Data rincian manajerial, jumlah pegawai dan data operasional.
- (6) Data otorisasi dalam perusahaan.
- (7) Data tingkat posisi jabatan.

b) Melakukan Penyusunan Analisis Jabatan

Job analysis memberikan manfaat bagi organisasi berupa informasi tentang rincian pekerjaan dan dapat dianalisis berupa *output* pekerjaan. Sementara *job description* digunakan untuk mengidentifikasi pekerjaan, kewajiban pekerjaan, pertanggung jawaban, riwayat pekerjaan dan mengetahui spesifikasi pekerjaan.

c) Perkiraan dan Perencanaan Persediaan Karyawan

Hal ini dilakukan dengan memperhatikan tingkat

kemampuan, umur, ketersediaan karyawan, kebijakan perburuhan, pendidikan dan lain-lain.

- d) Perencanaan dan Perkiraan Kebutuhan Karyawan
 - (1) Memperkirakan berapa banyak permintaan karyawan akan ada.
 - (2) Memprediksi kebutuhan karyawan dan menggunakan teknik yang tepat.
 - (3) Menghitung kompensasi karyawan.
 - (4) Menilai tawaran karyawan internal dan eksternal untuk memperkirakan gaji staf.
- e) Membuat Keseimbangan Karyawan

Menganalisis perbedaan atau kesenjangan antara permintaan dan penawaran karyawan.
- f) Penyusunan Program Kepegawaian
 - (1) Membuat program alternatif yang potensial untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan.
 - (2) Pilih opsi yang paling sesuai dengan kebutuhan dari opsi yang tersedia.
 - (3) Mengintegrasikan seluruh aktivitas yang dipilih dalam kerangka kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya insani ialah (Setiyati, 2019, pp. 218-219):

- a) Lingkungan Eksternal
 - (1) Meskipun sulit untuk diramalkan, kemajuan ekonomi memiliki dampak yang signifikan.
 - (2) Keadaan politik, sosial, dan hukum.
 - (3) Kemajuan teknologi di zaman modern ini menantang untuk diramalkan sekaligus untuk dievaluasi.

(4) Salah satu hambatan eksternal utama yang dapat mempengaruhi permintaan organisasi akan sumber daya insani adalah pesaing.

b) Keputusan-keputusan Organisasional

Keputusan utama organisasional yang mempengaruhi permintaan sumber daya insani, seperti:

- (1) Rencana strategik perusahaan.
- (2) Perencanaan jangka pendek.

c) Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Tuntutan pada sumber daya insani diubah oleh aktivitas karyawan. Persyaratan personel meningkat dengan pensiun, permintaan pemutusan hubungan kerja, pemutusan hubungan kerja, dan kematian. Perencanaan dapat dilakukan secara efektif dengan menggunakan data historis pada elemen-elemen ini serta perkembangan tren.

Arti penting dilakukannya perencanaan sumber daya insani adalah sebagai berikut (Setiyati, 2019, pp. 219-220):

- a) Kebutuhan akan sumber daya insani yang kompeten akan semakin terpenuhi.
- b) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.
- c) Dapat menghemat biaya dan anggaran perusahaan.
- d) Mendorong adanya perilaku yang proaktif.
- e) Membangun sistem informasi sumber daya insani yang tepat.
- f) Akan terbentuknya hubungan kerja harmonis pada internal perusahaan.

2) Analisis Jabatan Sumber Daya Insani

Analisis jabatan adalah proses sistematis yang dapat memeriksa persyaratan pekerjaan sehingga sumber daya insani yang

dipilih dapat berhasil menyelesaikannya. Organisasi dapat menetapkan kualitas apa yang harus dimiliki calon karyawan sebelum mengambil posisi menggunakan hasil analisis pekerjaan (Fiernaningsih, 2018, p. 77). Analisis jabatan dapat disimpulkan sebagai proses identifikasi suatu jabatan yang ada dalam organisasi berupa penjabaran spesifikasi dan deskripsi jabatan yang dibutuhkan sehingga karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Langkah-langkah dalam menganalisis jabatan adalah sebagai berikut (Muspawi, 2017, p. 200):

- a) Menyediakan pandangan tentang pekerjaan yang berhubungan dengan organisasi.
- b) Merancang analisis dan informasi kerja yang digunakan.
- c) Menganalisis pekerjaan yang dipilih.
- d) Mengumpulkan data.
- e) Mendeskripsikan tugas.
- f) Spesifikasi jabatan.

Analisis pekerjaan dapat digunakan atau dimanfaatkan untuk mengidentifikasi spesifikasi karyawan, yang dapat digunakan untuk menentukan persyaratan karyawan dan memberikan wawasan tentang tugas yang terlibat dalam suatu posisi serta kriteria yang harus dipenuhi. (Sugijono, 2016, p. 54)

3) Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Insani

a) Rekrutmen Sumber Daya Insani

Rekrutmen didefinisikan sebagai kegiatan yang disusun untuk mempengaruhi sejumlah orang yang akan melamar kerja. Dalam memperoleh karyawan yang bermutu proses rekrutmen dapat dimulai setelah mengetahui kualifikasi pelamar

(Endrayani, 2020, p. 140). Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya insani organisasi atau perusahaan (Hasyim, 2019, pp. 142-143). Suatu kegiatan menarik sumber daya insani untuk mendapatkan sejumlah individu yang cocok untuk mengisi pekerjaan tertentu dalam bisnis dapat disimpulkan sebagai perekrutan sumber daya insani.

Tujuan rekrutmen secara spesifik adalah sebagai berikut (Muslimah, 2020, pp. 82–83):

- (1) Menunjang inisiatif organisasi dalam mengelola keberagaman tenaga kerja.
- (2) Membantu keberhasilan seleksi melalui pengurangan karyawan yang belum memenuhi syarat.
- (3) Mengevaluasi efektif tidaknya metode dan lokasi rekrutmen untuk seluruh pelamar kerja.

Terdapat beberapa teknik dalam proses rekrutmen sebagai berikut (Lubis, 2020, pp. 3-4):

- (1) *Centralized Recruitment Technique*

Centralized Recruitment Technique merupakan teknik rekrutmen yang dilakukan perusahaan dengan menyerahkan kepada pusat dalam melaksanakan seluruh rekrutmen tenaga kerja. Hasil dari rekrutmen yang dilakukan akan didistribusikan oleh kantor pusat setelah melihat kebutuhan perusahaan. Rekrutmen ini biasa dilakukan oleh perusahaan besar dalam upaya efisiensi dan menyamakan standar kualitas antara kantor pusat dan cabang.

- (2) *Decentralized Recruitment Technique*

Decentralized Recruitment Technique merupakan kebalikan dari teknik yang pertama, teknik ini menyerahkan sepenuhnya rekrutmen pada cabang-cabang perusahaan dengan pandangan bahwa setiap cabang mempunyai karakteristik masing-masing dalam menentukan karyawan yang cocok dengan pola kerja perusahaan. Pada dasarnya teknik ini memiliki kelebihan tentang penyesuaian karakteristik oleh perusahaan.

(3) *Name Request*

Name Request merupakan teknik rekrutmen dengan menggunakan pola rekomendasi. Penarikan karyawan dilakukan melalui proses menyeleksi orang-orang yang direkomendasikan untuk direkrut organisasi. Tidak sejalan dengan sistem formal, terkadang pola ini dilakukan tanpa sistem terjadwal layaknya sistem *decentralized* dan *centralized*.

b) Seleksi Sumber Daya Insani

Setelah rekrutmen selesai, seleksi adalah tugas manajemen sumber daya insani. Hal ini menunjukkan bahwa sejumlah pelamar yang memenuhi kriteria akan dipilih, dan calon pekerja tersebut akan diangkat sebagai karyawan di perusahaan tersebut (Sasangka, 2019, p. 98). Seleksi adalah proses memilih di antara sekelompok kandidat yang memenuhi persyaratan untuk mengisi posisi kosong yang ditawarkan oleh suatu perusahaan, dengan mempertimbangkan kriteria perusahaan itu (Halisa, 2020, p. 15). Seleksi tenaga kerja (selection) adalah suatu proses mendapatkan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada (Hasyim,

2019, p. 143).

Digunakannya proses seleksi bermaksud sebagai sarana dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses seleksi merupakan tahap yang dilewati oleh pelamar hingga mendapatkan keputusan ditolak atau diterima sebagai karyawan. Setiap perusahaan memiliki perbedaan dalam menjalankan tahapan ini. Proses seleksi umumnya berupa evaluasi persyaratan, *testing*, wawancara, tes keahlian, tes akademik (*ability test*), kepribadian, dan psikologi. (Sasangka, 2019, p. 98)

Pendekatan yang dilakukan dalam proses seleksi karyawan yaitu (Lubis, 2020, pp. 4-5):

(1) *Succesive Hurdles*

Succesive Hurdles yaitu sebuah pendekatan dengan melibatkan tahapan seleksi satu per satu.

(2) *Compensatory*

Compensatory yaitu sebuah pendekatan dengan pemilihan melalui sistem akumulasi yang mempertimbangkan setiap langkah pengujian.

4) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani

Simamora (2004) mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan ialah istilah yang dipakai secara bersamaan. Pengembangan dapat dihubungkan dengan kebutuhan karyawan dimasa mendatang bagi organisasi (Mustopa, 2021, p. 167). Pelatihan dan pengembangan sumber daya insani merupakan suatu fasilitas yang diberikan oleh organisasi agar karyawan memperoleh

ilmu pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan agar karyawan dapat bekerja lebih produktif.

Bentuk pengembangan sumber daya insani ialah sebagai berikut (Bariqi, 2020, p. 67):

- a) Pengembangan secara informal, ialah karyawan atas kemauan serta upaya pribadi dalam melatih keahliannya melalui literatur yang terkait dengan pekerjaannya.
- b) Pengembangan secara formal, ialah karyawan yang diperintahkan organisasi untuk mengikuti latihan dan pendidikan, baik yang dijalankan organisasi atau oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.

Dari penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan serta merubah tingkah laku karyawan sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat dan memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan karyawan dalam bekerja.

Selain itu tujuan pelatihan dan pengembangan SDI dalam sebuah organisasi adalah (Rohmah, 2018, p. 5):

- a) Untuk mengurangi perbedaan kinerja yang ada antara hasil yang diinginkan dengan apa yang dicapai oleh pegawai sebagai akibat ketidakmampuan pegawai untuk mancapai standar yang ditetapkan. Pelatihan untuk meningkatkan kinerja ini penting bagi organisasi yang sedang mengalami penurunan produktivitas.
- b) Pelatihan dan pengembangan meningkatkan produktivitas dan kemampuan beradaptasi di antara personel dengan cara yang terkait dengan kemajuan teknologi. Bisnis akan menjadi lebih

mudah beradaptasi sebagai akibat langsung, yang akan meningkatkan pendapatan organisasi.

c) Meningkatkan citra organisasi dan pengabdian tenaga kerja.

Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya insani, adalah sebagai berikut (Rohmah, 2018, pp. 6-7):

a) Analisis Kebutuhan Organisasi

Analisis kebutuhan organisasi dibutuhkan untuk menentukan di mana organisasi memerlukan pelatihan, kebutuhan organisasi.

b) Analisis Kebutuhan Pekerjaan

Analisis kebutuhan pekerjaan yaitu untuk mengidentifikasi isi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan karyawan supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan dengan kompeten.

c) Analisis Kebutuhan Individu

Analisis kebutuhan individu yaitu untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan, artinya kemampuan dan ketrampilan apa yang masih diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan.

d) Penetapan Sasaran Pelatihan

Penetapan sasaran pelatihan dimana setelah analisis kebutuhan organisasi, pekerjaan dan individu, pelatihan juga membutuhkan sasaran yang harus ditetapkan. Tidak lain untuk melengkapi kebutuhan pelatihan tersebut. Sasaran pelatihan yang efektif berupa keadaan yang sebaiknya dihasilkan oleh suatu program pelatihan organisasi, departemen, atau individu selesai menjalani pelatihan tersebut. Hasil pelatihan harus dijelaskan secara tertulis. Sasaran dari pelatihan dan pengembangan yaitu:

- (1) Sasaran intruksional.
- (2) Sasaran organisasional dan departemental.
- (3) Sasaran kinerja dan pertumbuhan individu.

Faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan yaitu (Rohmah N. , 2018, pp. 7-8):

- a) Siapa yang berpartisipasi dalam program, dimana pada umumnya program di-*design* untuk memberi kemampuan atau keterampilan tertentu sehingga perlu diperhatikan peserta yang akan menjadi target pelatihan dan target *audience*.
- b) Siapa pelatih atau instruktur, dimana penentuan pelatih bisa tergantung pada dimana program akan dilaksanakan, keterampilan apa yang akan diajarkan, dan siapa peserta programnya. Pelatih bisa diambil dari luar dan dalam organisasi seperti supervisor, *co-workers*, spesialis, konsultan dari luar, universitas, para manajer, dan sebagainya.
- c) Media apa yang akan digunakan, dimana ada beberapa cara pembelajaran yang bisa diterapkan. Secara umum yang biasa diterapkan adalah ceramah, diskusi, dan studi kasus amun ada beberapa cara lain yang bisa dicoba seperti permainan peran (*role playing*) dan model tingkah laku (*behaviour modelling*), *group participant*, rotasi pekerjaan, simulasi dan pelatihan *laboratory*.
- d) Tingkat pembelajarannya, dimana ada empat kategori utama tingkat pembelajaran yaitu keterampilan dasar, kemampuan pekerjaan dasar, kemampuan interpersonal dan kemampuan koseptual.
- e) Prinsip-prinsip diklat apa yang dibutuhkan, dimana ada tiga prinsip diklat yang biasa dianalisis yaitu apakah diklat dilaksanakan untuk memotivasi pegawai, untuk mengantisipasi

peluang-peluang yang ada, atau untuk penguatan dan penyegaran.

Metode pelatihan dan pengembangan dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Rohmah, 2018, pp. 8-9):

a) *On the Job*

On the job (pelatihan di tempat kerja) yaitu metode yang dilakukan ditempat kerja, yang artinya karyawan melakukan pelatihan dari perusahaan dan melihat langsung bagaimana pelatihan yang diberikan dengan menggunakan tutor ataupun pengawas, atau yang bisa disebut instruktur atau bisa langsung dari orang-orang yang berada dan terkait dalam perusahaan.

Adapun metode *on the job* (pelatihan di tempat kerja) meliputi:

- (1) *Rotation of Assignment* (Pertukaran Pekerjaan)
- (2) *Job Instruction* (Instruksi Pekerjaan)
- (3) *Apprenticeships* (Magang)
- (4) *Coaching and Counseling* (Bimbingan dan Penyuluhan)
- (5) *Temporary Assignment* (Penugasan Sementara)
- (6) *Demonstration and Exsample* (Demonstrasi)
- (7) *Evaluation System* (Sistem Evaluasi)
- (8) *On the Job Experience* (Pengalaman di Tempat Kerja)
- (9) *Task Force* (Proyek Khusus)

b) *Off the Job*

Off the job (pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya) yaitu metode yang dilakukan diluar tempat kerja, dikarenakan memerlukan orang luar dan juga membutuhkan pengalaman langsung yang bisa digunakan untuk membuat program pelatihan bisa terlaksana sesuai dengan hasil yang

diinginkan.

Metode *Off the job* (pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya) terdiri dari:

- (1) *Simulation* (Simulasi)
- (2) *Information Presentation* (Presentasi Informasi)

5) Penilaian Kinerja Sumber Daya Insani

Penilaian pekerjaan adalah prosedur untuk menilai kinerja, membuat rencana pengembangan, dan memberi tahu anggota staf tentang hasilnya. (Siregar, 2018, p. 34). Penilaian kinerja dilaksanakan untuk membagikan data mengenai penetapan gaji dan dijalankannya promosi karyawan (Ilhami & Rimantho, 2017, p. 150). Penilaian kerja sumber daya insani dapat disimpulkan sebagai kegiatan untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan sehingga dapat ditetapkan proses pengambilan keputusan terhadap karyawan.

Penilaian kinerja sebagai suatu sistem memiliki beberapa sasaran, yaitu (Siregar, 2018, p. 35):

a) Sasaran Strategik

Sasaran strategik untuk mengetahui seberapa besar dilaksanakannya aktivitas organisasi dalam mencapai sasarannya.

b) Sasaran Administrasi

Sasaran administrasi kebijakan yang disusun manajer meliputi kebijakan mengenai promosi, gaji dan kompensasi.

c) Sasaran Pengembangan

Sasaran pengembangan *feedback* yang didapatkan dengan sistem penilaian kinerja untuk keputusan pelatihan dan

pengembangan.

Hasil dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan sebagai berikut (Ayun, 2011, pp. 75-76):

a) *Performance Improvement*

Performance improvement dapat bermanfaat bagi manajer, karyawan, supervisor, dan spesialis sumber daya insani untuk memperbaiki kinerja di masa mendatang

b) *Compensation Adjustment*

Berdasarkan ketentuan yang berlaku, *compensation adjustment* dapat membantu perusahaan dalam memutuskan apakah akan menerima kenaikan pembayaran baik dalam bentuk bonus, upah ataupun bentuk lainnya.

c) *Placement Decision*

Placement decision dapat berdasarkan pada hasil kinerja di masa lalu dan bersifat antisipatif, misalnya berupa penghargaan bagi karyawan dengan kinerja yang baik.

d) *Training and Development Needs*

Kinerja yang buruk mungkin memerlukan pelatihan ulang agar setiap karyawan dapat tumbuh sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini.

e) *Career Planing Development*

Sebagai langkah menuju pengembangan diri karyawan, hasil penilaian kinerja dapat membantu proses pengambilan keputusan mengenai karir individu karyawan

f) *Staffing Process Deficiencies*

Staffing process deficiencies dari kinerja karyawan yang buruk dapat berpengaruh terhadap efektivitas kinerja bagian

SDI.

g) *Informational Inaccuracies*

Informational inaccuracies dapat mengidentifikasi kesenjangan data dari sistem manajemen SDI pada analisis pekerjaan, atau topik lain. Hal itu dapat mengarah pada hasil penilaian yang buruk untuk karyawan.

h) *Job Design Error*

Kesalahan dalam desain pekerjaan dapat menampilkan desain pekerjaan yang buruk, dan evaluasi kinerja dapat mengindikasikan kesalahan ini

i) *Feedback to Human Resources*

Kinerja di seluruh organisasi, secara positif dan negatif, mengungkapkan seberapa efektif departemen sumber daya insani beroperasi.

Model umum dan instrumen yang digunakan untuk penilaian kinerja dalam organisasi adalah sebagai berikut (Ayun, 2011, pp. 76-81):

a) Model Esai

Penilaian kinerja dengan model esai merupakan suatu cara evaluasi kinerja dimana evaluasi dilakukan dengan membuat esai. Isi esai dijelaskan dalam hal tindakannya dan kekurangan dari indikator kinerja karyawan yang dievaluasi. Pendekatan ini memberi Anda peluang besar untuk mendapatkan detail tentang kinerja karyawan. Dalam paradigma ini, definisi operasional setiap indikator kinerja serta indikator kinerja yang harus dievaluasi ditentukan oleh sistem penilaian kinerja.

b) Model *Critical Incident*

Dalam model ini disarankan agar penilai membuat catatan berupa pernyataan yang menguraikan perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima, yaitu tindakan yang harus dilakukan sesuai dengan standar tempat kerja.

c) Model *Forced Choice Scale*

Dalam paradigma ini, penilai harus memutuskan mana dari banyak rangkaian perilaku yang paling menggambarkan nilai dan mana yang tidak menggambarkan perilaku yang dinilai.

d) Model *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS)

Model *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) dari sistem penilaian kinerja menggunakan perilaku kerja, yang sering dikaitkan dengan kualitas pribadi, sebagai kriteria utamanya.

e) Model *Behavior Observation Scale* (BOS)

Model penilaian kinerja *Behavior Observation Scale* (BOS) dan *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) didasarkan pada perilaku karyawan di tempat kerja. Pada *Behavior Observation Scale* (BOS), penilai akan memutuskan seberapa sering perilaku itu terjadi, yang merupakan perbedaan.

f) Model *Behavior Expectation Scale* (BES)

Perusahaan akan menuntut (mengharapkan) kinerja yang sangat baik dari stafnya saat merekrut mereka. Tanggung jawab yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan seorang pekerja akan diberikan kepadanya.

g) Model *360 Degree Performance Appraisal*

Dalam model *360 Degree Performance Appraisal*, penilaian kinerja akan menggunakan banyak penilai atau lebih

dari satu. Atasan langsung, bawahan, rekan kerja, konsumen, pelanggan, klien, dan Anda sendiri semuanya dapat berperan sebagai penilai.

h) Model *Paired Comparison*

Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan karyawan lain adalah bagaimana model *paired comparison* dilakukan. Total kinerja atau skor kinerja akhir karyawan berfungsi sebagai dasar perbandingan.

Terdapat beberapa macam kesalahan dalam melakukan penilaian yaitu (Ayun, 2011, pp. 87-85):

- a) *Liniency error* adalah kesalahan yang terjadi di mana penilai memberikan nilai positif dari yang seharusnya.
- b) *Severity error* terjadi ketika evaluator menilai seorang pekerja kurang baik dari yang seharusnya.
- c) *Central tendency error* terjadi karena penilai memberi nilai yang besar dari nilai rata-rata.
- d) *Hallo error* terjadi jika pada sejumlah indikator kinerja diberi nilai yang sama oleh penilai.
- e) *High potential error* yaitu kesalahan yang menggabungkan kinerja nilai saat ini dengan nilai prospektif di masa mendatang.
- f) *Similar to-me error* yaitu penilai memberikan nilai lebih tinggi dari ternilai lainnya mengenai sikap, perilaku, kebiasaan dan sebagainya.
- g) *Strereotyping error* yaitu penilai sering mengabaikan varian individu demi generalisasi ke kelompok tertentu.
- h) *Spillover Effect* yaitu nilai evaluasi ketika kinerja yang dievaluasi telah berubah, namun masih menggunakan nilai penilaian sebelumnya untuk mengevaluasi kinerja saat ini.

- i) *Contrast Effect* adalah penilai cenderung membandingkan setiap pegawai yang dinilai dan bukan membandingkan antara standar kinerja dengan kinerjanya.

6) **Kompensasi**

Kompensasi ialah sesuatu yang didapatkan karyawan sebagai pengganti jasa kepada organisasi. Organisasi berupaya mempertimbangkan keterampilan, usaha, tanggung jawab karyawan dalam menyusun sistem pemberian kompensasi yang adil. (Supiyanto, 2015, p. 120). Beberapa jenis dan bentuk dari kompensasi adalah upah (*wege*) berkaitan dengan gaji, insentif, tunjangan berupa program pensiun, asuransi kesehatan dan jiwa, serta fasilitas. (Kusumasmoro & Rustono, 2016, p. 1351)

Adapun tujuan sistem kompensasi yang baik antara lain yaitu sebagai berikut (Nur, 2015, p. 122):

a) Menghargai Prestasi Kerja

Penghargaan organisasi untuk produktivitas kerja karyawannya adalah membayar mereka secara adil. Hal ini akan memotivasi pekerja untuk bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

b) Menjamin Keadilan

Keadilan antar karyawan di perusahaan akan terjamin dengan skema kompensasi yang baik. Setiap karyawan akan diberi penghargaan berdasarkan tugas, tanggung jawab, posisi, dan produktivitas mereka.

c) Mempertahankan Pegawai

Pemberian kompensasi yang baik akan menjadikan karyawan betah untuk bekerja di suatu organisasi dan dapat mencegah pemberhentian karyawan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dan menguntungkan.

d) Memperoleh Pegawai Yang Bermutu

Pemberian kompensasi yang sesuai dapat menarik banyak karyawan untuk bekerja, sehingga perusahaan memperoleh peluang untuk memilih karyawan yang bermutu untuk bekerja di perusahaannya.

e) Pengendalian Biaya

Dalam arti bahwa pengendalian biaya dimaksudkan untuk mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pemilihan karyawan baru, memberikan kompensasi yang baik dapat menurunkan pergantian karyawan.

f) Memenuhi Peraturan

Sebuah organisasi yang baik harus memiliki sistem administrasi penggajian yang kompeten untuk sumber daya insani yang lebih baik

Adapun fungsi pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai berikut (Nur, 2015, pp. 122-123):

a) Pengalokasian Sumber Daya Insani secara Efisien

Fungsi ini menunjukkan bagaimana memberi penghargaan kepada karyawan atas kinerja yang baik dengan kompensasi yang adil dan yang akan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan lebih banyak keuntungan. Dengan kinerja yang lebih tinggi, karyawan memiliki kecenderungan untuk beralih atau pindah dari tempat kerja dengan kompensasi rendah ke tempat kerja dengan kompensasi tinggi.

b) Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Dengan menghargai penggunaan sumber daya insani yang efisien dan efektif dapat mendukung stabilitas organisasi dan pemanfaatan sumber daya insani yang relevan baik secara

langsung maupun tidak langsung yang dapat mendukung pertumbuhan ekonomi.

c) Penggunaan Sumber Daya Insani Secara Efisien dan Efektif

Pemberian gaji yang tinggi kepada karyawan menyiratkan bahwa perusahaan akan memanfaatkan tenaga kerjanya dengan sebaik-baiknya. Karena perusahaan yang bersangkutan akan diuntungkan. Produktivitas karyawan sangat penting dalam situasi ini.

Bentuk-bentuk pemberian kompensasi adalah sebagai berikut (Nur, 2015, pp. 123-124):

a) Kompensasi Langsung

Kompensasi secara keseluruhan atau kompensasi langsung yaitu pembayaran pada umumnya yang menggunakan uang dan berhubungan langsung dengan prestasi kerja, yang dapat berupa gaji, upah, insentif, komisi dan bonus.

Pengertian dari bentuk-bentuk kompensasi langsung adalah:

(1) Gaji

Gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai imbalan atas posisinya sebagai karyawan yang menginvestasikan waktu, tenaga, dan gagasannya untuk mencapai tujuan organisasi.

(2) Upah

Upah adalah pembayaran keuangan langsung yang dilakukan kepada karyawan sesuai dengan jumlah jam kerja dan jumlah barang atau jasa yang dihasilkan.

(3) Insentif/Bonus

Karyawan menerima insentif ketika kinerja mereka

memenuhi atau melampaui tolok ukur yang telah ditentukan. Insentif, sering dikenal sebagai rencana pembayaran untuk kinerja, adalah jenis lain dari kompensasi langsung selain upah dan gaji, yang merupakan kompensasi yang tetap.

b) Kompensasi Tidak Langsung

Sama pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah kompensasi tidak langsung. pemberian kompensasi tidak langsung berupa tunjangan finansial, tunjangan hari raya, jaminan sosial, dan tunjangan untuk kesejahteraan karyawan

- (1) Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*) adalah pembayaran ekstra yang diberikan kepada semua karyawan sesuai dengan kebijakan bisnis dalam upaya meningkatkan kesejahteraan mereka.
- (2) Tunjangan karyawan (*Employee Benefit*) adalah pembayaran dan layanan tambahan yang diberikan oleh pemberi kerja yang dibayar penuh atau sebagian di samping gaji pokok. Tunjangan karyawan dibagi tiga yaitu:
 - (a) Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) seperti jaminan sosial dan pensiun, serta kelanjutan pembayaran dan program lumpuh atau cacat sementara dan permanen.
 - (b) Tunjangan yang memberi karyawan rasa aman yang lebih besar dengan menutupi biaya tambahan yang mereka keluarkan secara tidak terduga.
 - (c) Rencana tunjangan yang dapat dilihat sebagai peluang bagi karyawan, seperti membayar sekolah dan memberikan cuti berbayar untuk liburan.

(3) Fasilitas adalah tunjangan yang berkaitan dengan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut (Nur, 2015, p. 124):

- a) Karyawan berdasarkan permintaan dan penawarannya
- b) Perusahaan dengan kemampuan dan kesediaannya
- c) Organisasi atau serikat buruh yang diikuti karyawan
- d) Posisi jabatan pada organisasi
- e) Kondisi perekonomian nasional
- f) Karyawan yang produktif dalam berkerja
- g) Sifat dan jenis pekerjaan
- h) Karyawan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimilikinya

7) Pemberhentian Sumber Daya Insani

Karyawan dibebaskan dari kewajiban dan tanggung jawabnya ketika mereka diberhentikan bekerja, baik oleh pimpinan maupun karena alasan tertentu (Damanhuri, 2020, p. 79). Pemisahan permanen antara karyawan dan perusahaan, pemindahan tenaga kerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain, pemutusan hubungan antara majikan dan karyawan, atau pemecatan karyawan karena berbagai alasan, semuanya dianggap pemutusan hubungan kerja. (Alfa, 2016, p. 263)

Jenis dari pemutusan hubungan kerja terdiri dari dua yaitu sebagai berikut (Putri, 2018, p. 63):

- a) Pemutusan Ikatan Kerja Secara Wajar (Sukarela)

Pemutusan ikatan kerja secara wajar (sukarela) ialah pemutusan yang disebabkan oleh usia pensiun, pengunduran

diri karena kemauan sendiri dan sebab kematian.

b) Pemutusan Ikatan Kerja Secara Tidak Wajar (Tidak Sukarela)

Pemutusan ikatan kerja secara tidak wajar (tidak sukarela) yaitu terdiri dari turunnya aktivitas ekonomi industri yang lumayan gawat sehingga perusahaan harus mengurangi beberapa karyawan yang melakukan pelanggaran berat hingga ikatan kerja diputuskan oleh perusahaan.

Resiko pemutusan hubungan kerja bagi perusahaan antara lain (Alfa, 2016, p. 263):

- a) Lepasnya karyawan yang setia dan berpengalaman.
- b) Produktivitas kerja akan terhenti sementara karena adanya pemutusan hubungan kerja.
- c) Harus mencari karyawan yang baru sebagai pengganti karyawan yang berhenti.
- d) Kinerja karyawan pengganti belum tentu sebaik karyawan berhenti.

Kerugian yang diakibatkan dari pemutusan hubungan kerja bagi perusahaan yaitu (Alfa, 2016, p. 263):

- a) Menurunnya produktivitas kerja.
- b) Tenaga kerja potensial akan hilang dan sulit untuk mencari penggantinya.
- c) Perusahaan akan mengeluarkan biaya untuk merekrut tenaga kerja baru.
- d) Pengelolaan perusahaan akan terganggu sementara.

Sedangkan resiko pemutusan hubungan kerja bagi karyawan adalah (Alfa, 2016, p. 263):

- a) Penghasilan yang diterima untuk membiayai keluarga akan

hilang atau berkurang.

- b) Karyawan akan menganggur.
- c) Harga diri akan berkurang, terlebih jika posisi yang ditempati selama bekerja merupakan posisi yang bagus.
- d) Memungkinkan putusnya hubungan dengan teman kerja lainnya.
- e) Harus berusaha keras untuk mencari pekerjaan baru yang lebih baik lagi.

Faktor penyebab seorang karyawan diputuskan hubungan kerjanya oleh perusahaan diantaranya (Alfa, 2016, pp. 263-264):

- a) Penyederhanaan organisasi atau rasionalisasi, yaitu kondisi di mana pemberhentian dengan hormat dilakukan oleh pihak perusahaan karena perusahaan mengalami kesulitan-kesulitan tertentu.
- b) Karena pelanggaran disiplin, penyelewengan atau kejahatan melawan hukum lainnya, seperti penipuan, atau karena melakukan tindak pidana yang mengakibatkan hukuman bagi pelakunya.
- c) Karena ketidakmampuan karyawan yang bersangkutan yaitu pemecatan oleh perusahaan terhadap pekerja yang dianggap lalai dan berkinerja buruk.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemutusan hubungan kerja yaitu (Alfa, 2016, p. 264):

- a) Faktor Pribadi

- (1) Usia

Jika dibandingkan dengan pekerja senior, *turnover* karyawan muda lebih tinggi. Niat untuk melakukan *turnover* menurun seiring bertambahnya usia.

- (2) Lama Kerja

Karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek mengalami pemutusan hubungan kerja lebih sering. Kurangnya sosialisasi awal adalah faktor yang memungkinkan perubahan ini.

(3) Keterikatan terhadap Perusahaan

Dapat diasumsikan bahwa karyawan yang merasa terikat kuat dengan perusahaan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), keamanan, kemanjuran, dan citra diri yang menguntungkan

b) Ketidakpuasan Kerja

Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap *turnover* adalah ketidakpuasan, yang dapat terjadi dalam berbagai bentuk. Ini termasuk masalah dengan gaji, tunjangan, manajemen di organisasi, promosi, kualitas pengawasan, dan hubungan interpersonal.

c) Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah kekuatan tak terlihat yang membentuk pikiran, emosi, dan perilaku mereka yang bekerja untuk organisasi. Budaya perusahaan dapat membentuk perspektif orang, memutuskan bagaimana mereka melakukan pekerjaan sehari-hari mereka, dan membuat mereka merasa puas saat melakukan tugas mereka.

Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja dapat disimpulkan sebagai pengakhiran masa kerja karyawan dalam suatu organisasi baik secara normal maupun tidak normal sehingga karyawan tidak memiliki hak maupun kewajiban apapun terhadap organisasi.

d. Permasalahan dalam Manajemen Sumber Daya Insani

Manusia diciptakan oleh Allah SWT sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah SWT untuk kemaslahatan manusia. Hal ini ditegaskan oleh Allah SWT dalam QS. Al-Jatsiyah ayat 13 yaitu:



Artinya: *“dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.”*

Manajemen Sumber Daya Insani didasari pada suatu konsep bahwa setup karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Insani juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. (Hasyim, 2019, pp. 139-140)

Terdapat beberapa masalah mengenai sumber daya insani pada suatu organisasi diantaranya:

1) Permasalahan yang Berkaitan dengan Penerimaan Karyawan

Penerimaan karyawan diawali dengan menganalisis kebutuhan karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas, dimana upaya ini dilakukan dengan melakukan analisis jabatan terlebih dahulu. Namun nampaknya hal ini tidak terlalu diperhatikan dengan baik. Pada praktiknya menunjukkan banyak karyawan yang

ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, misalnya mengenai latar belakang pendidikan yang dimiliki. (Yustiono, 2007, p. 230)

2) Permasalahan yang Berkaitan dengan Pengembangan Karyawan

Terdapat aktivitas diklat yang diikuti oleh karyawan yang tidak relevan antara materi dengan pekerjaan karyawan. Kondisi seperti ini tentu mengeluarkan biaya yang tinggi baik oleh penyelenggara maupun instansi pengirim peserta/karyawan. Biaya tinggi dalam hal ini tidak hanya mengenai finansial, namun juga mengenai waktu untuk mengikuti diklat jika dibandingkan dengan memanfaatkan keahlian yang diperoleh di tempat kerja. (Yustiono, 2007, p. 231)

3) Permasalahan yang Berkaitan dengan Karir Karyawan

Perjalanan kehidupan kerja seseorang adalah karir mereka. Pola karir yang diusulkan mencakup kemajuan karir karyawan serta pembinaan karir. Pada kenyataannya, organisasi sering memilih jalur karir karyawan mereka dengan kata lain, perusahaan memberi karyawan sedikit kesempatan untuk mempengaruhi keputusan ini. (Yustiono, 2007, p. 232)

4) Permasalahan yang Berkaitan dengan Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (1990:382), penilaian kinerja adalah prosedur formal yang sering digunakan untuk meninjau dan menilai kinerja karyawan. Dari beberapa literatur, instrumen penilaian kinerja yang efektif setidaknya memiliki beberapa karakteristik berikut (Yustiono, 2007, pp. 232–233):

- a) Relevan, dengan maksud terdapat hubungan erat antara standar pekerjaan dengan tujuan organisasi.
- b) Sensitivitas, yaitu adanya penilaian kerja yang membedakan

antara karyawan yang efektif dan yang tidak efektif.

- c) Reliabilitas, adalah konsistensi evaluasi, artinya hasil biasanya akan sama jika instrumen tersebut digunakan oleh individu lain untuk mengevaluasi karyawan yang sama.
 - d) Akseptabilitas, yang berarti kemampuan mereka yang akan memanfaatkan penilaian kinerja untuk menerimanya.
 - e) Praktis, berarti bahwa instrumen penilaian mudah dipahami oleh pihak yang terkait dengan proses penilaian.
- 5) Permasalahan yang Berkaitan dengan Kepemimpinan

Kepemimpinan bukan bagian dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya insani, namun dalam praktiknya seorang pemimpin akan menentukan ke arah mana organisasi yang dipimpinnya akan dibawa. Persoalan yang kemudian timbul yaitu banyak pemimpin organisasi yang masih belum memiliki integritas tinggi. (Yustiono, 2007, p. 233)

e. Model Penyelesaian Permasalahan dalam Manajemen Sumber Daya Insani

Dalam memahami berbagai permasalahan pada manajemen SDI dan sekaligus menentukan cara pemecahannya perlu diketahui terlebih dahulu modelmodel yang digunakan oleh perusahaan kecil tidak bisa menerapkan model yang biasa digunakan oleh perusahaan besar, demikian pula sebaliknya. Dalam perkembangan model-model ini berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi serta tuntutananya. Untuk menyusun berbagai aktifitas manajemen SDI ada 6 (enam) model yang digunakan, yaitu (Hasyim, 2019, pp. 143-144):

1) Model Klerikal

Dalam model ini fungsi departemen SDI yang terutama adalah memperoleh dan memelihara laporan, data, catatancatatan

dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Fungsi departemen SDI menangani kertas kerja yang dibutuhkan, memenuhi berbagai peraturan dan melaksanakan tugas-tugas kepegawaian rutin.

2) Model Hukum

Dalam model ini, operasi SDI memperoleh kekuatannya dari keahlian di bidang hukum. Aspek hukum memiliki sejarah panjang yang berawal dari hubungan perburuhan, di masa negosiasi kontrak, pengawasan dan loyalitas merupakan fungsi pokok disebabkan adanya hubungan yang sering bertentangan antara manajer dengan karyawan.

3) Model Finansial

Aspek finansial manajemen SDI belakangan ini semakin berkembang karena para manajer semakin sadar akan pengaruh yang besar dari SDI ini meliputi biaya kompensasi tidak langsung seperti biaya asuransi kesehatan, pensiun, asuransi jiwa, liburan dan sebagainya, kebutuhan akan keahlian dalam mengelola bidang yang semakin kompleks, merupakan penyebab utama mengapa para manajer SDI.

4) Model Manajerial

Model manajerial memiliki dua versi yaitu:

- a) Manajer Sumber Daya Insani memahami kerangka acuan kerja manajer lini yang berorientasi pada produktivitas.
- b) Manajer melaksanakan beberapa fungsi Sumber Daya Insani.

Departemen SDI melatih Manajer dalam keahlian yang diperlukan untuk menangani fungsi-fungsi kunci SDI seperti peningkatan evaluasi kinerja dan pengembangan. Karena karyawan pada umumnya lebih senang berinteraksi dengan manajer mereka sendiri dibanding dengan pegawai staf, maka beberapa departemen

SDI dapat menunjukan Manajer lini untuk berperan sebagai pelatih dan fasilitator.

5) Model Humanistik

Ide sentral dalam model ini adalah bahwa, Departemen SDI dibentuk untuk mengembangkan dan membantu perkembangan nilai dan potensi SDI di dalam organisasi. Spesialis SDI harus memahami individu karyawan dan membantunya memaksimalkan pengembangan diri dan peningkatan karir. Model ini menggambarkan tumbuhnya perhatian organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan mereka.

6) Model Ilmu Perilaku

Model ini menganggap bahwa, ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku organis merupakan dasar aktivitas SDI. Prinsipnya adalah sebuah pendekatan sains terhadap perilaku manusia dapat diterapkan pada hampir semua permasalahan SDI. Bidang SDI yang didasarkan pada prinsip sains meliputi teknik umpan balik, evaluasi, desain program dan tujuan pelatihan serta manajemen karir.

2. *Analytic Network Process (ANP)*

Thomas L. Saaty (2003) mengembangkan metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)* dan mengusulkan *Analytic Network Process (ANP)*. Proses jaringan *Analytic Network Process (ANP)* adalah jenis teori matematika yang menggunakan asumsi untuk menguji efek dan memecahkan masalah. Pendekatan ini memperhitungkan analisis sintesis bersama-sama dengan adanya ukuran prioritas yang menghasilkan efek prioritas paling banyak ketika menyesuaikan kompleksitas masalah (Rusydia & Devi, 2013, p. 10). *Analytic Network Process (ANP)* adalah proses pengambilan keputusan

secara matematis untuk mewujudkan prioritas tanpa asumsi independensi pada elemen yang lebih tinggi terhadap elemen yang lebih rendah. (Rizal, 2021, p. 196)

Prinsip-prinsip mendasar *Analytic Network Process* (ANP) yaitu (Rusydziana & Devi, 2013, p. 18):

a. Prinsip Dekomposisi

Prinsip dekomposisi yaitu membagi dan membuat kerangka atau membuat struktur isu-isu rumit yang diatur ke dalam jaringan *cluster* atau kerangka kerja *Analytic Network Process* (ANP) tergantung pada situasinya.

b. Penilaian Komparasi

Penilaian komparasi di mana *pairwise comparison* dari semua kombinasi elemen dalam *cluster* dibangun menggunakan pendekatan evaluasi komparatif. Prioritas lokal dari komponen *cluster* dalam kaitannya dengan *cluster* inti ditentukan melalui perbandingan berpasangan.

c. Komposisi Hierarki atau Sintesis

Komposisi hierarki atau sintesis digunakan untuk memindahkan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam *cluster* dengan prioritas keseluruhan menjauh dari elemen inti, menciptakan prioritas keseluruhan dari seluruh hierarki (biasanya alternatif).

Terdapat tiga fungsi utama dari *Analytic Network Process* (ANP) yaitu (Rusydziana & Devi, 2013, pp. 19–20):

a. Penstrukturan Kompleksitas

Penstrukturan kompleksitas, yaitu *Analytic Network Process* (ANP) berfungsi untuk mengatasi masalah yang kompleks. Dengan menstruktur kompleksitas secara hierarki ke dalam *cluster* yang sama atau homogen dari faktor-faktornya.

b. Pengukuran dalam Rasio

Pengukuran dalam rasio dapat membantu memberikan hasil rasio yang paling berpengaruh atau pada angka yang sangat prioritas dengan tujuan untuk mencerminkan proporsi.

c. Sintesis

Sintesis merupakan proses menggabungkan seluruh bagian menjadi satu kesatuan. Ketika hendak membuat keputusan yang dibatasi dengan batasan informasi, maka proses sintesis merupakan metode yang tepat untuk memperoleh keputusan.

Prosedur utama *Analytic Network Process* (ANP) yaitu (Rusydia & Devi, 2013, pp. 23–24):

- a. Mengembangkan struktur model keputusan yaitu masalah dan model konseptual dirancang dalam langkah ini. Elemen penting (*cluster*) harus ditentukan terlebih dahulu. Menentukan karakteristik (*node*) dan sub-komponen dari elemen teratas setiap variabel pada setiap level perlu didefinisikan sehubungan dengan komponen sistem lainnya.
- b. Matriks perbandingan berpasangan dari variabel yang saling terkait, ini adalah kepentingan relatif untuk kriteria kontrol dalam ANP yang ditentukan dengan membandingkan item yang cocok pada setiap tingkat. Skala rasio 1-9 digunakan dalam desain matriks korelasi. Ketika pasangan dievaluasi, nilai timbal balik segera dialokasikan ke rasio terbalik matriks. Setelah selesainya perbandingan berpasangan, vektor yang sesuai dengan nilai *eigen* matriks yang dibangun tertinggi ditentukan, dan vektor prioritas dihasilkan. Vektor ini dinormalisasi untuk menemukan nilai prioritas.
- c. Perhitungan Supermatriks, di mana langkah perhitungan supermatriks menggunakan sebuah sistem perangkat lunak yang dinamakan *Software Super Decisions*, bisa dihitung dengan 3 tahap yaitu:
 - (1) *Unweighted supermatrix* yaitu dihitung untuk semua prioritas lokal

dari perbandingan berpasangan antar elemen yang saling mempengaruhi.

- (2) *Weighted supermatrix* yaitu dihitung dengan membagi nilai supermatriks tanpa pembobotan dengan bobot *cluster* yang sesuai.
- (3) Komposisi dari *limiting supermatrix* yaitu disusun melalui kekuatan supermatriks berbobot hingga stabil. Ketika setiap kolom dalam supermatriks cocok untuk setiap *node* dengan nilai yang sama maka stabilisasi telah tercapai.

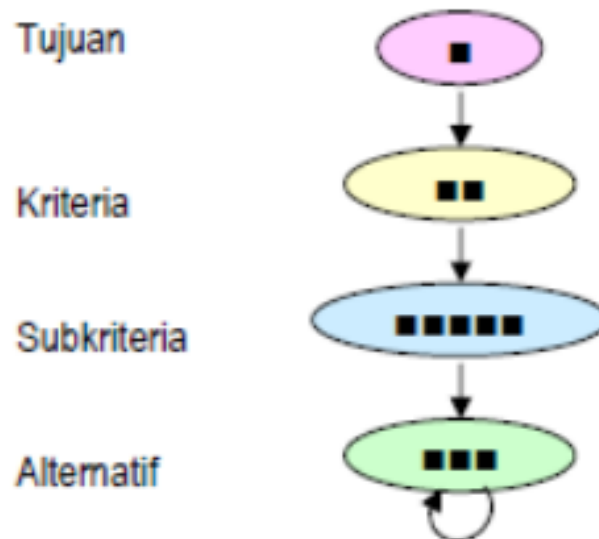
d. Bobot Kepentingan dari *Clusters* dan *Nodes*

Menggunakan keluaran supermatriks hingga dari model *Analytic Network Process* (ANP), seseorang dapat menentukan bobot penting dari determinan. Proses sintesis menentukan prioritas total dari semua kemungkinan. Hasil dari setiap sub-jaringan digabungkan untuk menentukan prioritas secara keseluruhan.

Terdapat empat model jaringan *Analytic Network Process* (ANP) yaitu (Rusydiana & Devi, 2013, pp. 25–26):

a. Jaringan Hierarki

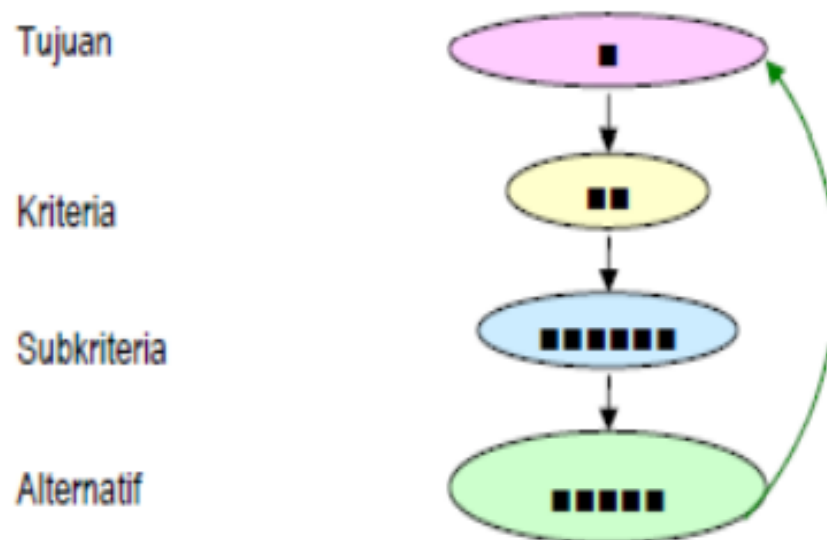
Bentuk hierarki juga menggunakan hierarki linier sebagai bentuk jaringan yang sangat sederhana *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Tingkat teratas dari struktur hierarki linier sering menjadi tujuan, diikuti oleh kriteria (dan sub-kriteria, jika ada), dan alternatif sebagai *cluster* di tingkat terendah. Struktur hierarki dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1. Struktur Model Jaringan Hierarki

b. Jaringan Holarki

Jaringan holarki adalah jaringan yang di dalamnya terdapat garis hubungan antara *cluster* tingkat rendah dan *cluster* tingkat tinggi, artinya komponen-komponen dalam *cluster* di tingkat tertinggi bergantung pada elemen-elemen di *cluster* di tingkat terendah. Secara umum struktur holarki dapat dilihat pada gambar berikut:

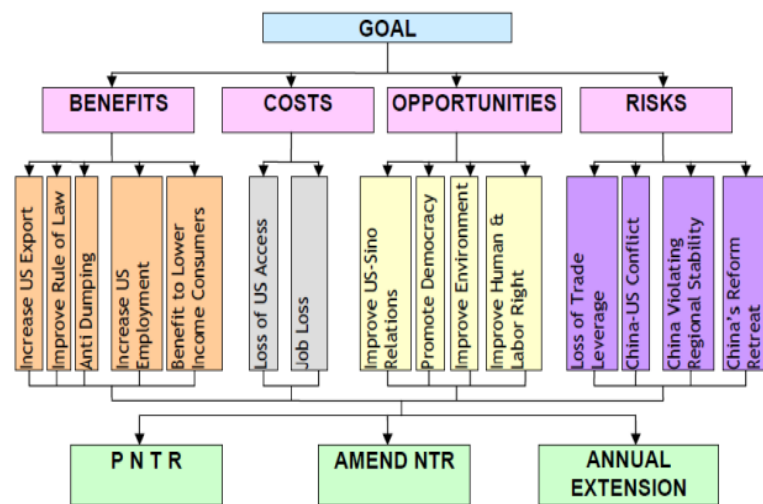


Gambar 2.2. Struktur Model Jaringan Holarki

c. Jaringan BCR (*Benefits Costs Ratio*)

Salah satu bentuk sederhana jaringan BCR (*Benefits Costs Ratio*) adalah jaringan pengaruh (*impact*). Jaringan Analisa BCR (*Benefits Costs Ratio*) pengaruh memiliki dua jaringan terpisah untuk pengaruh positif dan pengaruh negatif. Jaringan pengaruh (*impact*) adalah salah satu konfigurasi paling dasar jaringan BCR (*Benefits Costs Ratio*). Analisis jaringan BCR (*Benefits Costs Ratio*) ada dua bentuk pengaruh yang berbeda yaitu untuk dampak positif dan negatif.

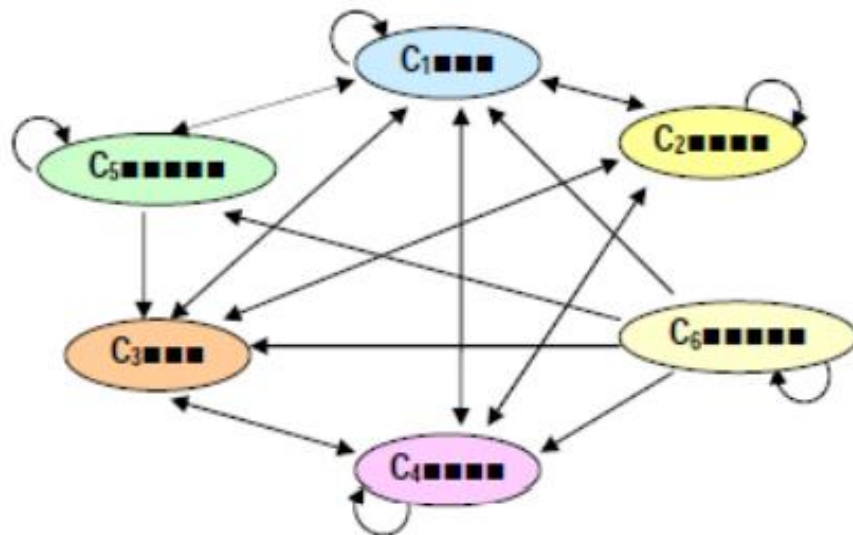
Secara umum struktur jaringan BCR (*Benefits Costs Ratio*) dan hubungan-hubungannya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.3. Struktur Model Jaringan BCR (*Benefits Costs Ratio*)

d. Jaringan Umum

Jaringan umum yaitu jaringan yang tidak mempunyai bentuk khusus. Struktur jaringan umum ini bisa berupa jaringan yang kompleks yang mengaitkan banyak *cluster*, dependensi, serta *feedback*. Secara umum struktur jaringan umum dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.4. Struktur Model Jaringan Umum

B. Penelitian yang Relevan

Terdapat beberapa penelitian atau kajian mengenai problematika sumber daya insani dalam lingkup manajemen yaitu:

1. Soila Lammetty, dkk (2021) dalam *Nordic Journal of working Life Studies* Volume 11 Nomor 1 dengan judul “*Conflicts Related to Human Resource Management in Finnish Project-Based Companies.*” Hasil dari penelitian ini adalah konflik yang timbul dalam praktik manajemen sumber daya insani umumnya merupakan gabungan hasil dari praktik organisasi dan manajemen yang tidak memenuhi harapan karyawan. Selain itu, kurangnya transparansi dan praktik manajemen sumber daya insani yang menimbulkan kurangnya motivasi karyawan sehingga terjadinya penurunan kinerja dalam organisasi.
2. Wijiharta (2019) dalam *Jurnal Iqtishadia: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* Volume 6 Nomor 1 dengan judul “*Pemetaan Permasalahan BMT (Baitul Maal wat Tamwil): Pendekatan Teori Manajemen Strategi Environmental Scanning.*” Hasil dari penelitian ini adalah pemetaan permasalahan BMT yaitu permasalahan lingkungan internal BMT pada konsep produk jasa dan SDI.
3. Xinlei Sha & Bill Taylor (2018) dalam *Journal of Chinese Human Resource*

- Management dengan judul “*Problems of Human Capital Development When Employing Migrant Workers.*” Hasil dari penelitian ini adalah SDI dapat dikembangkan untuk membatasi hak prerogratif manajemen meskipun terdapat kemungkinan akan menguntungkan kepentingan organisasi.
4. Agus Ahmad Nasrulloh, dkk (2022) dalam Jurnal Amwaluna: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah Volume 6 Nomor 1 dengan judul “*Analysis of Baitul Maal Wat Tamwil Problems Due To the Covid-19 Pandemic in Tasikmalaya.*” Hasil dari penelitian ini adalah dampak pandemi terhadap keuangan BMT adalah peningkatan rasio NPF, dan solusi untuk mengatasi dampak finansial ini adalah institusi lebih selektif dalam pengelolaan pembiayaan, agunan, survey dan risiko pembiayaan. Dampak terhadap Sumber Daya Insani (SDI) adalah menurunnya produktivitas karyawan, solusinya adalah memberikan penghargaan untuk meningkatkan produktivitas. Dampak eksternal yang mempengaruhi stabilitas usaha UMKM yang tergabung dalam BMT yaitu mulai adanya kemacetan dari usahanya, dan solusinya adalah menyediakan pendidikan bisnis kepada pengusaha UMKM.
 5. Fiqih Apriadi & Muhammad Findi A (2013) dalam Jurnal Al-Muzara’ah dengan judul “*Solusi Peningkatan Sumber Daya Manusia Pada Baytul Maal wat Tamwil (BMT) di Indonesia Melalui Pendekatan Analytic Network Process (ANP).*” Hasil dari penelitian ini adalah problematika dari aspek internal sumber daya insani yang perlu untuk diperbaiki segera adalah peningkatan pelatihan dan keterampilan kerja para karyawan dan professional BMT. Selain itu aspek moral/akhlak karyawan juga perlu dijaga dan ditingkatkan secara berkelanjutan dengan sabar, sebagai bentuk ketaatan kepada Allah SWT.
 6. Arif Pujiyono & Hari Susanta Nugraha (2016) dalam Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers UNISBANK dengan judul “*Strategi Pembentukan Koperasi Pertanian Syariah di Jawa Tengah:*

Pendekatan Analytical Network Process (ANP).” Hasil penelitian yaitu Hasil analisis metode ANP menunjukkan bahwa strategi pembentukan koperasi pertanian syariah di Jawa Tengah menghasilkan empat aspek utama, yaitu aspek manajemen, sumber daya manusia, regulasi pemerintah dan sosialisasi. Aspek sumber daya manusia menjadi prioritas utama dengan hasil perbandingan berpasangan (*Pairwise Comparison*) dengan nilai rata-rata sebesar 0,3512, diikuti dengan aspek sumber daya manusia dengan nilai rata-rata 0,2506, aspek sosialisasi dengan nilai rata-rata 0,2037 dan terakhir aspek regulasi pemerintah dengan nilai rata-rata 0,0604. Adapun strategi pembentukan koperasi syariah yang paling tepat untuk diterapkan adalah melalui peningkatan pengelolaan manajemen koperas dengan nilai rata-rata sebesar 0,3240, diikuti dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan nilai rata-rata sebesar 0,3223, peningkatan dukungan regulasi pemerintah dengan nilai rata-rata sebesar 0,2385 dan terakhir peningkatan sosialisasi pentingnya koperasi pertanian syariah dengan nilai rata-rata sebesar 0,1149. Adapun skim pembiayaan yang dapat diberikan secara bertahap dan sesuai dengan permasalahan petani adalah *qordul hasan, qord, murabahan bi staman ajal, murabahah, salam/istishna, musyarakah* dan *mudharabah*.

7. Muhammad Suyuthy R (2017) dalam Jurnal At-Tarbiyah STAI Alghazali Bone Volume 6 Nomor 1 dengan judul “*Problematika Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Pendidikan Islam.*” Hasil dari penelitian ini adalah problematika SDI dalam manajemen pendidikan Islam, yaitu rendahnya kualitas tenaga pendidik dan masalah kepemimpinan.
8. Eris Yustiono (2007) dalam Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi Volume 4 Nomor 3 dengan judul “*Manajemen SDM Organisasi Sektor Publik: Problematika dan Alternatif Solusi.*” Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya insani sektor publik cenderung terabaikan. Dalam praktiknya SDI diposisikan

sebagai asset pelengkap. Kelalaian dalam manajemen sumber daya insani mengakibatkan buruknya produktivitas sektor publik sehingga kurangnya kemampuan untuk melayani masyarakat. Kondisi ini biasanya diperparah oleh pemimpin yang tidak kompeten yang tidak mampu mengelola sumber daya insani dalam organisasi.

9. Arie Haura, Lukman M Baga & Hendri Tanjung (2016) dalam Jurnal Al-Muzara'ah Volume 3 Nomor 1 dengan judul "*Analisis Pengelolaan Wakaf Uang pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah (Pendekatan Analytical Network Process)*." Penelitian ini memiliki hasil yaitu prioritas dari Klaster Aspek Internal adalah Klaster Akuntabilitas (36%), Klaster Produk (33%), dan Klaster SDM KJKS (31%). Adapun prioritas Klaster Aspek Eksternal adalah Regulasi (38%), Klaster Masyarakat Umum (37%) dan Klaster Demografi (25%). Lebih rinci, prioritas dari faktor internal adalah Jumlah Asset (22,8%) dan Pedoman Prinsip Syariah (22,9%).
10. Dama Mustika & Masri (2021) dalam Jurnal FINES: Jurnal Riset dan Pengembangan Ekonomi Islam Volume 5 Nomor 2 dengan judul "*Pengukuran Kesehatan BMT Berdasarkan Analytical Network Process (Studi pada BMT BKB Rokan Hilir) Pada Tahun 2017-2018*." Penelitian ini menerangkan bahwa permasalahan yang muncul dalam pengembangan BMT di Indonesia terdiri dari 4 aspek yaitu SDM, teknis, legal/struktural, dan pasar/komunal. Penguraian aspek masalah secara keseluruhan menghasilkan urutan prioritas, kurangnya dukungan hukum, pengawasan, pembinaan yang lemah, tidak adanya Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), lemahnya pemahaman SDM dan adanya persaingan. Sedangkan prioritas yang dianggap mampu menyelesaikan permasalahan terdiri dari pembentukan UU tentang BMT, revisi regulasi, pembentukan LPS BMT, pendampingan. Sementara itu strategi linkage program BMT BPRS Bank Umum Syariah serta optimalisasi peran pemerintah lebih menjadi prioritas dibanding dengan strategi lain.

11. Naelati Tubastuvi (2018) dalam *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, International Conference on Community Development* dengan judul “*An Analytical Network Process Approach for Strategy Priority in Islamic Microfinance.*” Hasil penelitian yaitu ANP mengungkapkan 5 masalah utama yaitu Sumber Daya Manusia, Manajemen, Pasar, Teknis, dan Masalah Hukum. Aspek hukum menjadi prioritas masalah dan solusi, yaitu kekurangan pembinaan dan pengawasan BMT serta kebutuhannya membentuk badan usaha penjaminan simpanan bagi BMT. Nilai Kendall (W) yang cukup tinggi, antara 0,569 – 0,736 menunjukkan adanya beberapa kesepakatan dan konsensus antara praktisi dan ahli dipendapat mereka terkait dengan pandangan mereka tentang masalah dan solusi pemberdayaan BMT di Indonesia. Selanjutnya hasil analisis ANP memberikan alternatif prioritas strategi dalam pemberdayaan BMT yang membutuhkan pendampingan dan pengawasan dari regulator.
12. Aam Slamet Rusydiana (2016) dalam *Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 6 Nomor 2* dengan judul “*Analisis Problem Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process.*” Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan yang muncul dalam pengembangan bank syariah di Indonesia terdiri dari empat aspek yaitu sumber daya insani, aspek teknis, aspek legal/struktural, dan aspek pasar/komunal.

Dari beberapa hasil penelitian mengenai problematika sumber daya insani baik dalam bidang manajemen maupun dalam bidang Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) yang telah dipaparkan di atas terdapat perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu dalam bidang kajian dimana penulis mengkaji problematika manajemen sumber daya insani di *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) dari aspek fungsi-fungsi manajemen sumber daya insani yang terdiri dari perencanaan SDI, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi. Kemudian problematika

manajemen sumber daya insani yang terjadi di *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) akan di analisis menggunakan pendekatan *Analytical Network Process* (ANP) hingga melahirkan solusi dan strategi untuk mengatasi problematika manajemen sumber daya insani yang terjadi di *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT).

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *field research* dengan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini pendekatan kualitatif digunakan untuk menjelaskan problematika manajemen sumber daya insani yang terjadi di BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini adalah BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yang terletak di Jl. Mercu, Padang Sibusuk, Kecamatan Kupitan, Kabupaten Sijunjung, Sumatera Barat. BMT Al-Furqon adalah LKS yang berbentuk Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Al-Furqon Padang Sibusuk. Secara prinsip BMT Al-Furqon telah beroperasi mulai 1 Januari 1999 dengan kegiatan pemberian pinjaman anggota, izin ini ditandai dengan kedatangan pejabat PINBUK Padang pada 27 Desember 1998 ke Padang Sibusuk. Pejabat PINBUK yang memberi ceramah yaitu Drs. H. Abu Bakar, Drs. H. Zamhar Beheran, dan Drs. Jasmal M. Zen. Izin asli PINBUK Pusat/Jakarta adalah Sertifikat Operasi No. 003013062/PINBUK Pusat/99 Tgl. 31 Mei 1999.

Rancangan waktu dan jadwal penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1. Rancangan Waktu Penelitian

| Uraian Kegiatan | 2021 | | | | 2022 | | | | | |
|--------------------------|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Jun | Jul | Okt | Nov | Jan | Feb | Apr | Mei | Jun | Agt |
| Melakukan observasi awal | | | | | | | | | | |
| Membuat proposal tesis | | | | | | | | | | |
| Bimbingan proposal tesis | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Seminar proposal tesis | | | | | | | | | | |
| Melakukan penelitian | | | | | | | | | | |
| Menyusun laporan Penelitian | | | | | | | | | | |
| Bimbingan laporan penelitian | | | | | | | | | | |
| Sidang munaqasah | | | | | | | | | | |

C. Instrumen Penelitian

Instrumen utama ialah penulis sendiri. Kemudian instrumen pendukung seperti alat perekam, alat tulis, kamera untuk mendokumentasikan, dan daftar wawancara serta kuesioner agar penelitian yang dilakukan terperinci dengan baik.

D. Sumber Data

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer pada penelitian ini adalah 3 orang karyawan pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk, pakar ekonomi syariah dan manajemen yaitu Dr. Desmal Fajri., S. Ag., MH dan Reni Kurnia, S.Pd., MM. Kemudian praktisi atau orang yang bekerja dan beraktivitas pada LKMS terutama BMT yaitu Desnenti Nurdin dan Suhatri Mariko. Selanjutnya regulator yang berkaitan dengan LKMS terutama BMT yaitu Ricki Saputra, S.E.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ialah Laporan Kinerja Tahunan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk, buku, jurnal ilmiah dan penelitian terdahulu yang relevan.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan karyawan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk untuk memperoleh informasi mengenai bentuk problematika yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk dan faktor penyebabnya. Kemudian meminta pendapat dari pakar, praktisi dan regulator mengenai problematika pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

2. Kuesioner

Kuesioner dibagikan kepada pakar/ahli ekonomi syariah dan manajemen, praktisi atau orang yang bekerja pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) terutama pada *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT), dan regulator yang berkaitan dengan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS).

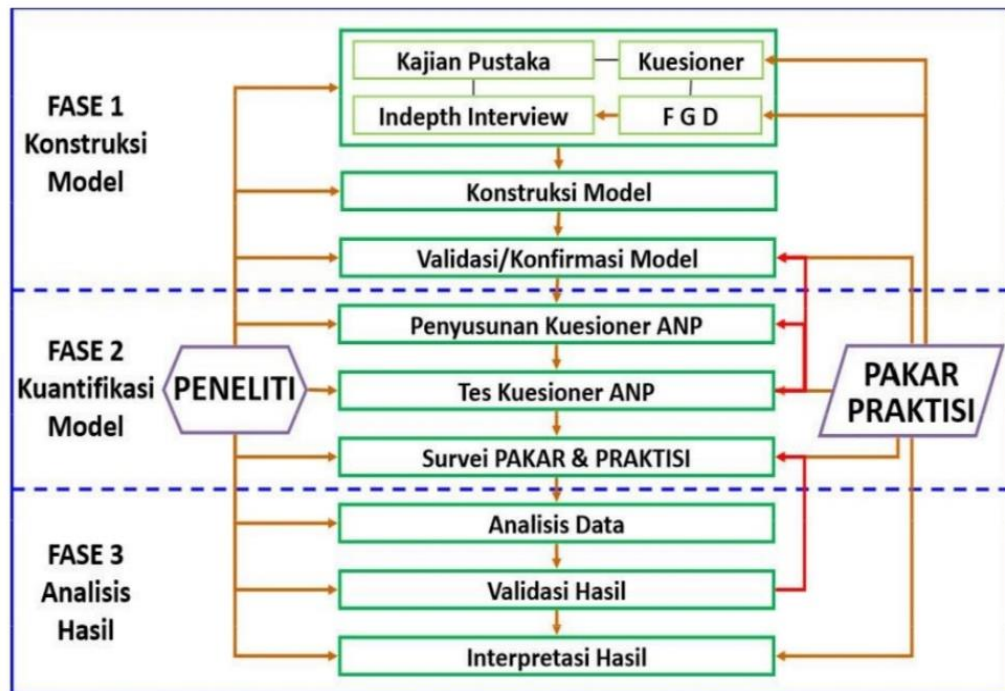
3. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan teknik dokumentasi melalui Laporan Kinerja Tahunan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

F. Teknik Analisi Data

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini *Analytic Network Process* (ANP) melalui *Software Super Decision 2.10*. Model *Analytic Network Process* (ANP) yang digunakan adalah model kompleks. Model jaringan kompleks yaitu jaringan yang tidak mempunyai bentuk khusus. Struktur jaringan kompleks ini mengaitkan banyak *cluster*, dependensi, serta *feedback*. Digunakannya model kompleks dilakukan untuk menguraikan bagaimana masalah terjadi serta melahirkan solusi dan strategi dalam mengatasi masalah yang terjadi di BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

Beberapa tahapan yang dilakukan untuk memperoleh data penelitian *Analytic Network Process* (ANP) yakni:



Sumber: (Ascarya 2010)

Gambar 3.1. Kerangka Tahapan *Analytic Network Process* (ANP)

Adapun penjelasan dari kerangka tahapan *Analytic Network Process* (ANP) di atas adalah sebagai berikut:

1. Tahap Konstruksi Model

Konstruksi model *Analytic Network Process* (ANP) dirancang berdasarkan *literature review* dan kemudian memberikan pertanyaan kepada pakar dan praktisi LKMS di Sumatera Barat. Selanjutnya melakukan *depth interview* untuk mengkaji informasi mengenai problematika manajemen sumber daya insani yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk. Kemudian dilanjutkan dengan menentukan solusi dan strategi untuk mengatasi problematika manajemen sumber daya insani yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

Konstruksi model jaringan kompleks *Analytic Network Process* (ANP) dalam penelitian ini diawali dengan ditentukannya variabel mengenai problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk. Variabel tersebut diperoleh melalui beberapa kajian terdahulu yang bersumber dari buku dan jurnal ilmiah yang relevan. Selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan jenisnya (kriteria, *cluster* dan *node*). Variabel yang telah ditetapkan tersebut dijadikan sebagai bahan kuesioner yang kemudian disebarakan kepada beberapa pakar, regulator dan praktisi untuk memperoleh pendapat mengenai problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.

Variabel-variabel yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Kerangka Kriteria, Kluster dan Node Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

| Goal/Tujuan Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kriteria | Kluster | Node |
| Masalah | Perencanaan SDI | 1. Rendahnya perencanaan analisis jabatan karyawan. 2. Rendahnya deskripsi pekerjaan karyawan. |
| | Rekrutmen dan Seleksi | 1. Rendahnya jumlah dan kualifikasi calon karyawan. 2. Rendahnya kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi. 3. Rendahnya objektivitas dalam penentuan hasil seleksi. |
| | Pelatihan dan Pengembangan | 1. Kurangnya partisipasi peserta. 2. Kurangtepatnya metode pelatihan dan pengembangan. |

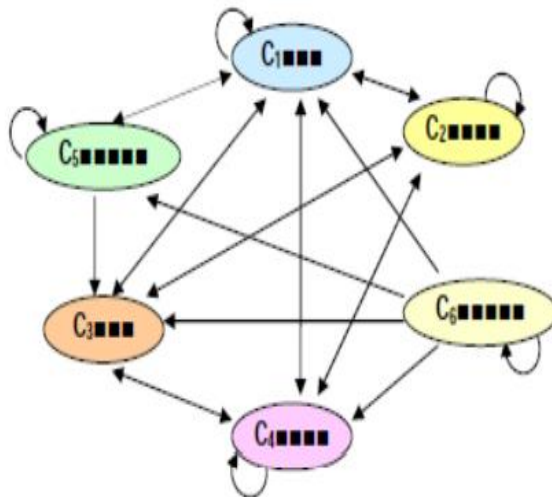
| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Penilaian Kinerja SDI | <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya tanggung jawab kerja. 2. Rendahnya kualitas kerja. |
| | Kompensasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya gaji yang diberikan. 2. Rendahnya insentif karyawan. 3. Rendahnya tunjangan karyawan yang diberikan. |
| Solusi | Perencanaan SDI | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan perencanaan analisis jabatan karyawan. 2. Meningkatkan deskripsi pekerjaan karyawan. |
| | Rekrutmen dan Seleksi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah dan kualifikasi calon karyawan. 2. Meningkatkan kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi. 3. Meningkatkan objektivitas dalam penentuan hasil seleksi. |
| | Pelatihan dan Pengembangan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan partisipasi peserta. 2. Meningkatkan metode pelatihan dan pengembangan. |
| | Penilaian Kinerja SDI | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan tanggung jawab kerja. 2. Meningkatkan kualitas kerja. |
| | Kompensasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan gaji yang diberikan. 2. Meningkatkan insentif karyawan. 3. Meningkatkan tunjangan karyawan |
| Strategi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proses rekrutmen dan seleksi yang lebih selektif Strategi ini dipilih karena pada proses rekrutmen dan seleksi BMT Al-Furqon Padang Sibusuk masih bersifat objektif dan kekeluargaan. 2. Peningkatan pelatihan dan pengembangan SDI Strategi ini dipilih karena pada BMT Al-Furqon | |

| | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Padang Sibusuk proses pelatihan dan pengembangannya masih menunggu dari Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (KOPERINDAG) Kabupaten Sijunjung.</p> <p>3. Peningkatan kompensasi Strategi ini dipilih karena rendahnya insentif yang diberikan kepada karyawan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk terutama yang bertugas di lapangan untuk menangani kredit macet.</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sumber: Diolah dari berbagai *literature review* dan dilakukan *indepth interview* dengan pakar.

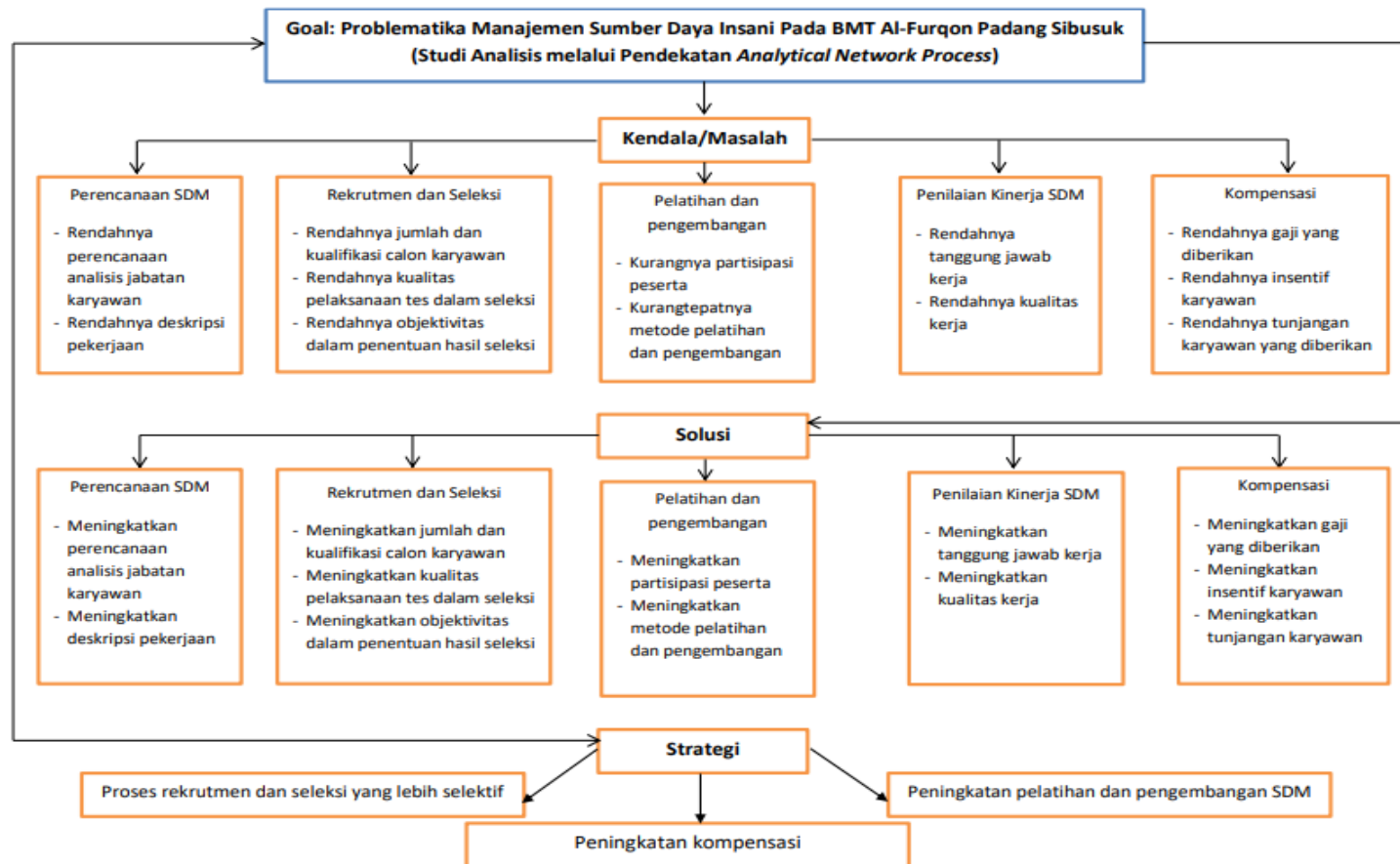
Ditentukannya kriteria, kluster dan node mengenai problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk di atas, maka dibentuk kerangka dalam bentuk jaringan kompleks. Jaringan kompleks dipilih karena adanya berbagai permasalahan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk dari segi perencanaan SDI, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja SDI dan kompensasi. Maka dari itu perlu ditetapkan yang menjadi prioritas masalah, prioritas solusi dan prioritas strategi.

Secara umum struktur jaringan kompleks dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.2. Struktur Model Jaringan Umum

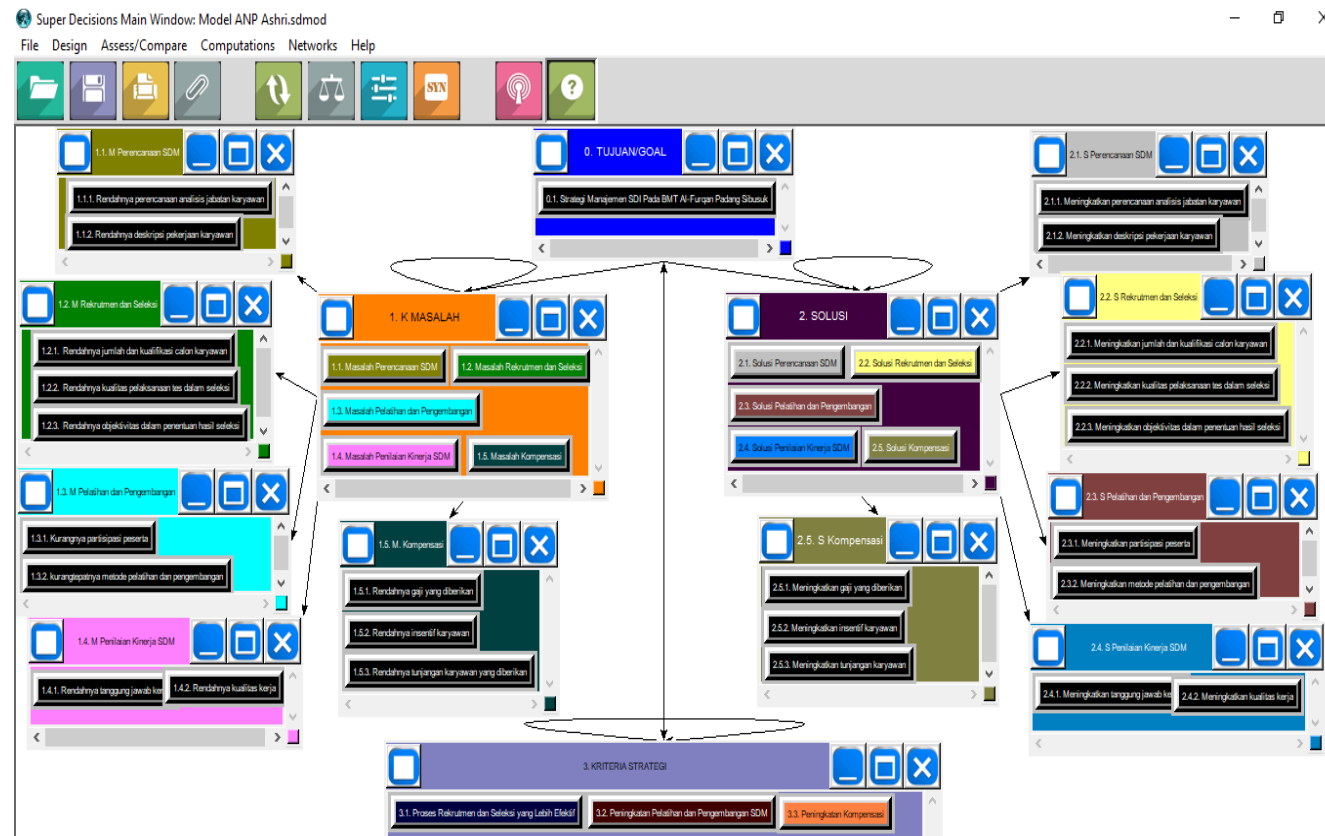
Kerangka jaringan kompleks mengenai problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk dapat dilihat sesuai dengan gambar berikut:



Gambar 3.3. Kerangka Jaringan Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

2. Tahap Kuantifikasi Model

Hasil dari kerangka *Analytic Network Process* (ANP) yang telah disusun pada tahap konstruksi model, selanjutnya dirancang model jaringan dan beberapa pertanyaan menggunakan *Software Super Decision Versi 2.10*, sehingga terbentuk jaringan kompleks pada menggunakan *Software Super Decision Versi 2.10* sebagai berikut:



Gambar 3.4. Jaringan Problematika Manajemen Sumber Daya Insani BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Dari model jaringan yang telah disusun pada *Software Super Decision Versi 2.10*, maka ditentukan nilai *eigenvector* dari *pairwise comparison* setiap responden dengan rumus sebagai berikut:

$$X = \Sigma (W_{ij} / \Sigma W_j / n$$

Keterangan:

X = *Eigenvector*

W_{ij} = Nilai sel kolom dalam satu baris ($i, j = 1 \dots n$)

ΣW_j = Jumlah total kolom

n = jumlah matriks yang dibandingkan

Hasil dari nilai *eigenvector* dari *pairwise comparison* setiap responden adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Nilai *Eigenvector* dari *Pairwise Comparison*

| Keterangan | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 0.1. Strategi Manajemen SDI pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| 1.1. Masalah Perencanaan SDI | 0.22306 | 0.25500 | 0.20752 | 0.20864 | 0.19219 |
| 1.2. Masalah Rekrutmen dan Seleksi | 0.18362 | 0.13718 | 0.11031 | 0.16709 | 0.14676 |
| 1.3. Masalah Pelatihan dan Pengembangan | 0.20385 | 0.17533 | 0.25421 | 0.10252 | 0.28097 |
| 1.4. Masalah Penilaian Kinerja SDI | 0.10345 | 0.20047 | 0.19338 | 0.14360 | 0.23272 |
| 1.5. Masalah Kompensasi | 0.28602 | 0.23201 | 0.23458 | 0.37814 | 0.14737 |
| 1.1.1. Rendahnya perencanaan analisis | 0.50000 | 0.66667 | 0.25001 | 0.74999 | 0.75000 |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| jabatan karyawan | | | | | |
| 1.1.2. Rendahnya deskripsi pekerjaan karyawan | 0.50000 | 0.33333 | 0.74999 | 0.25001 | 0.25000 |
| 1.2.1. Rendahnya jumlah dan kualifikasi calon karyawan | 0.40000 | 0.12195 | 0.16341 | 0.11685 | 0.29696 |
| 1.2.2. Rendahnya kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi | 0.20000 | 0.31962 | 0.29698 | 0.19980 | 0.16343 |
| 1.2.3. Rendahnya objektivitas dalam penentuan hasil seleksi | 0.40000 | 0.55843 | 0.53961 | 0.68335 | 0.53961 |
| 1.3.1. Kurangnya partisipasi peserta | 0.66666 | 0.33333 | 0.33333 | 0.80001 | 0.33333 |
| 1.3.2. kurangtepatnya metode pelatihan dan pengembangan | 0.33334 | 0.66667 | 0.66667 | 0.19999 | 0.66667 |
| 1.4.1. Rendahnya tanggung jawab kerja | 0.66665 | 0.50000 | 0.75000 | 0.33334 | 0.33333 |
| 1.4.2. Rendahnya kualitas kerja | 0.33335 | 0.50000 | 0.25000 | 0.66666 | 0.66667 |
| 1.5.1. Rendahnya gaji yang diberikan | 0.53962 | 0.13650 | 0.53962 | 0.53962 | 0.29696 |
| 1.5.2. Rendahnya insentif karyawan | 0.29696 | 0.23849 | 0.16342 | 0.16342 | 0.53962 |
| 1.5.3. Rendahnya tunjangan karyawan yang diberikan | 0.16342 | 0.62501 | 0.29696 | 0.29696 | 0.16342 |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2.1. Solusi Perencanaan SDI | 0.20649 | 0.25411 | 0.15854 | 0.24869 | 0.16277 |
| 2.2. Solusi Rekrutmen dan Seleksi | 0.23029 | 0.20716 | 0.12257 | 0.12755 | 0.13688 |
| 2.3. Solusi Pelatihan dan Pengembangan | 0.17457 | 0.17656 | 0.23521 | 0.10685 | 0.30521 |
| 2.4. Solusi Penilaian Kinerja SDI | 0.10396 | 0.13959 | 0.21229 | 0.14284 | 0.25547 |
| 2.5. Solusi Kompensasi | 0.28469 | 0.22258 | 0.27139 | 0.37407 | 0.13967 |
| 2.1.1. Meningkatkan perencanaan analisis jabatan karyawan | 0.75001 | 0.66666 | 0.33333 | 0.33333 | 0.66667 |
| 2.1.2. Meningkatkan deskripsi pekerjaan karyawan | 0.24999 | 0.33334 | 0.66667 | 0.66667 | 0.33333 |
| 2.2.1. Meningkatkan jumlah dan kualifikasi calon karyawan | 0.66667 | 0.55842 | 0.29696 | 0.13650 | 0.29696 |
| 2.2.2. Meningkatkan kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi | 0.16666 | 0.12197 | 0.16343 | 0.23848 | 0.16343 |
| 2.2.3. Meningkatkan objektivitas dalam penentuan hasil seleksi | 0.16666 | 0.31961 | 0.53961 | 0.62502 | 0.53961 |
| 2.3.1. Meningkatkan partisipasi peserta | 0.79999 | 0.25001 | 0.33334 | 0.79999 | 0.80000 |
| 2.3.2. Meningkatkan metode pelatihan dan pengembangan | 0.20001 | 0.74999 | 0.66666 | 0.20001 | 0.20000 |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2.4.1. Meningkatkan tanggung jawab kerja | 0.33333 | 0.25000 | 0.33334 | 0.33333 | 0.50000 |
| 2.4.2. Meningkatkan kualitas kerja | 0.66667 | 0.75000 | 0.66666 | 0.66667 | 0.50000 |
| 2.5.1. Meningkatkan gaji yang diberikan | 0.53961 | 0.16343 | 0.16342 | 0.31962 | 0.53960 |
| 2.5.2. Meningkatkan insentif karyawan | 0.29696 | 0.29696 | 0.29697 | 0.12195 | 0.16343 |
| 2.5.3. Meningkatkan tunjangan karyawan | 0.16343 | 0.53962 | 0.53961 | 0.55843 | 0.29697 |
| 3.1. Proses Rekrutmen dan Seleksi yang Lebih Efektif | 0.24926 | 0.28920 | 0.19546 | 0.38960 | 0.21224 |
| 3.2. Peningkatan Pelatihan dan Pengembangan SDI | 0.34357 | 0.29232 | 0.40957 | 0.20590 | 0.45159 |
| 3.3. Peningkatan Kompensasi | 0.40717 | 0.41848 | 0.39497 | 0.40449 | 0.33617 |

3. Tahap Perolehan Hasil

Tahap perolehan hasil ini bertujuan untuk menganalisis data yang diolah pada Microsoft Excel. Secara umum *Analytic Network Process* (ANP) akan menghasilkan:

a. Menentukan *Geometric Mean*

Menghitung *geometric mean* dilakukan untuk mendapatkan hasil penelitian individu dari responden dan menentukan hasil pendapat dalam satu kelompok.

Geometric mean dapat dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut:

$$GM = \sqrt[n]{a_1 \times a_2 \times a_3 \dots \times a_n}$$

Keterangan:

GM = *Geometric Mean*

a_1 = Hasil penilaian dari responden pertama

a_2 = Hasil penilaian dari responden kedua

n = Jumlah responden

Hasil dari perhitungan *Geometric Mean* (GM) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. Hasil *Geometric Mean* (GM)

| Keterangan | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | GM |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 0.1. Strategi Manajemen SDI pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100000 |
| 1.1. Masalah Perencanaan SDI | 0.22306 | 0.25500 | 0.20752 | 0.20864 | 0.19219 | 0,216287 |
| 1.2. Masalah Rekrutmen dan Seleksi | 0.18362 | 0.13718 | 0.11031 | 0.16709 | 0.14676 | 0,146783 |
| 1.3. Masalah Pelatihan dan Pengembangan | 0.20385 | 0.17533 | 0.25421 | 0.10252 | 0.28097 | 0,192117 |
| 1.4. Masalah Penilaian Kinerja SDI | 0.10345 | 0.20047 | 0.19338 | 0.14360 | 0.23272 | 0,168049 |
| 1.5. Masalah Kompensasi | 0.28602 | 0.23201 | 0.23458 | 0.37814 | 0.14737 | 0,244147 |

| | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 1.1.1. Rendahnya perencanaan analisis jabatan karyawan | 0.50000 | 0.66667 | 0.25001 | 0.74999 | 0.75000 | 0,542239 |
| 1.1.2. Rendahnya deskripsi pekerjaan karyawan | 0.50000 | 0.33333 | 0.74999 | 0.25001 | 0.25000 | 0,37893 |
| 1.2.1. Rendahnya jumlah dan kualifikasi calon karyawan | 0.40000 | 0.12195 | 0.16341 | 0.11685 | 0.29696 | 0,194254 |
| 1.2.2. Rendahnya kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi | 0.20000 | 0.31962 | 0.29698 | 0.19980 | 0.16343 | 0,228278 |
| 1.2.3. Rendahnya objektivitas dalam penentuan hasil seleksi | 0.40000 | 0.55843 | 0.53961 | 0.68335 | 0.53961 | 0,536496 |
| 1.3.1. Kurangnya partisipasi peserta | 0.66666 | 0.33333 | 0.33333 | 0.80001 | 0.33333 | 0,456168 |
| 1.3.2. kurangtepatnya metode pelatihan dan | 0.33334 | 0.66667 | 0.66667 | 0.19999 | 0.66667 | 0,456169 |

| | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| pengembangan | | | | | | |
| 1.4.1. Rendahnya tanggung jawab kerja | 0.66665 | 0.50000 | 0.75000 | 0.33334 | 0.33333 | 0,488358 |
| 1.4.2. Rendahnya kualitas kerja | 0.33335 | 0.50000 | 0.25000 | 0.66666 | 0.66667 | 0,450324 |
| 1.5.1. Rendahnya gaji yang diberikan | 0.53962 | 0.13650 | 0.53962 | 0.53962 | 0.29696 | 0,363763 |
| 1.5.2. Rendahnya insentif karyawan | 0.29696 | 0.23849 | 0.16342 | 0.16342 | 0.53962 | 0,252216 |
| 1.5.3. Rendahnya tunjangan karyawan yang diberikan | 0.16342 | 0.62501 | 0.29696 | 0.29696 | 0.16342 | 0,271381 |
| 2.1. Solusi Perencanaan SDI | 0.20649 | 0.25411 | 0.15854 | 0.24869 | 0.16277 | 0,20205 |
| 2.2. Solusi Rekrutmen dan Seleksi | 0.23029 | 0.20716 | 0.12257 | 0.12755 | 0.13688 | 0,159147 |
| 2.3. Solusi Pelatihan dan Pengembangan | 0.17457 | 0.17656 | 0.23521 | 0.10685 | 0.30521 | 0,188251 |
| 2.4. Solusi Penilaian Kinerja SDI | 0.10396 | 0.13959 | 0.21229 | 0.14284 | 0.25547 | 0,162244 |

| | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 2.5. Solusi Kompensasi | 0.28469 | 0.22258 | 0.27139 | 0.37407 | 0.13967 | 0,245868 |
| 2.1.1. Meningkatkan perencanaan analisis jabatan karyawan | 0.75001 | 0.66666 | 0.33333 | 0.33333 | 0.66667 | 0,517281 |
| 2.1.2. Meningkatkan deskripsi pekerjaan karyawan | 0.24999 | 0.33334 | 0.66667 | 0.66667 | 0.33333 | 0,415242 |
| 2.2.1. Meningkatkan jumlah dan kualifikasi calon karyawan | 0.66667 | 0.55842 | 0.29696 | 0.13650 | 0.29696 | 0,339063 |
| 2.2.2. Meningkatkan kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi | 0.16666 | 0.12197 | 0.16343 | 0.23848 | 0.16343 | 0,166894 |
| 2.2.3. Meningkatkan objektivitas dalam penentuan hasil seleksi | 0.16666 | 0.31961 | 0.53961 | 0.62502 | 0.53961 | 0,395641 |
| 2.3.1. Meningkatkan partisipasi peserta | 0.79999 | 0.25001 | 0.33334 | 0.79999 | 0.80000 | 0,532134 |

| | | | | | | |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 2.3.2. Meningkatkan metode pelatihan dan pengembangan | 0.20001 | 0.74999 | 0.66666 | 0.20001 | 0.20000 | 0,33145 |
| 2.4.1. Meningkatkan tanggung jawab kerja | 0.33333 | 0.25000 | 0.33334 | 0.33333 | 0.50000 | 0,341279 |
| 2.4.2. Meningkatkan kualitas kerja | 0.66667 | 0.75000 | 0.66666 | 0.66667 | 0.50000 | 0,644394 |
| 2.5.1. Meningkatkan gaji yang diberikan | 0.53961 | 0.16343 | 0.16342 | 0.31962 | 0.53960 | 0,301359 |
| 2.5.2. Meningkatkan insentif karyawan | 0.29696 | 0.29696 | 0.29697 | 0.12195 | 0.16343 | 0,220559 |
| 2.5.3. Meningkatkan tunjangan karyawan | 0.16343 | 0.53962 | 0.53961 | 0.55843 | 0.29697 | 0,379696 |
| 3.1. Proses Rekrutmen dan Seleksi yang Lebih Efektif | 0.24926 | 0.28920 | 0.19546 | 0.38960 | 0.21224 | 0,258983 |
| 3.2. Peningkatan Pelatihan dan Pengembangan SDI | 0.34357 | 0.29232 | 0.40957 | 0.20590 | 0.45159 | 0,328489 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 3.3. Peningkatan Kompensasi | 0.40717 | 0.41848 | 0.39497 | 0.40449 | 0.33617 | 0,391108 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|

b. Menentukan *Rater Agreement*

Alat yang digunakan untuk mengukur *rater agreement* yaitu *Kendall's Coefficient of Concordance* ($W; 0 < W \leq W=1$). Untuk menghitung *Kendall's* (W) dilakukan beberapa langkah yaitu:

(1) *Transpose*

Hasil kuisioner dari responden di-*input* ke dalam *pairwise comparison*, lalu di-*copy* melalui *priorities* dan dipindahkan ke dalam Ms. Excel.

(2) Rangking

Nilai yang telah di *transpose* kemudian dilakukan perangkingan.

(3) Hitung W

Setelah dilakukan perangkingan maka dilakukan penghitungan dari nilai W dengan rumus:

$$U = (T_1 + T_2 + \dots + T_p)/p$$

$$S = (T_1 - U)^2 + (T_2 - U)^2 \dots (T_p - U)^2$$

$$\text{MaxS} = (n - U)^2 + (2n - U)^2 + \dots + (pn - U)^2$$

$$W = S/\text{MaxS}$$

Keterangan:

U = Nilai rata-rata dari total rangking

S = Jumlah kuadrat deviasi

p = Jumlah node

n = Jumlah responden

T = Total

c. Membuat Grafik

Pembuatan grafik bertujuan untuk mempermudah penulis dalam menginterpretasikan hasil dari penelitian.

G. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Teknik penjamin keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi metode yaitu dengan menggali kebenaran informasi secara langsung melalui wawancara dan penyebaran kuesioner dengan karyawan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk, pakar/ahli ekonomi syariah dalam bidang Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS), praktisi atau orang yang bekerja dan beraktivitas pada Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS), dan regulator yang berkaitan dengan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk terjadi dari dalam beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

a. Perolematika Perencanaan Sumber Daya Insani

Problematika perencanaan sumber daya insani yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu kurangnya musyawarah dan komunikasi antara keseluruhan pengurus mengenai kebutuhan sumber daya insani yang berkualitas pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk. (Wawancara, Desnenti Nurdin, 13 Juni 2022)

Kemudian problematika perencanaan sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu perencanaan pemanfaatan sumber daya insani yang belum optimal dalam bekerja secara efektif dan perencanaan kebutuhan sumber daya insani yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang belum maksimal. (Wawancara, Gusti Wilda, 16 Agustus 2022)

Selanjutnya problematika perencanaan sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu perencanaan pekerjaan sumber daya insani yang belum dilakukan secara maksimal sehingga terdapat beberapa karyawan yang lalai dalam menjalankan tugas sesuai bidang kerja dan masih kurangnya kebutuhan sumber daya insani yang berkualitas dan memiliki loyalitas tinggi. (Wawancara, Taswalma, 16 Agustus 2022)

b. Permasalahan Rekrutmen dan Seleksi

Permasalahan rekrutmen dan seleksi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu fasilitas dalam proses rekrutmen dan seleksi yang kurang memadai untuk pelaksanaan rekrutmen dan seleksi. (Wawancara, Desnenti Nurdin, 13 Juni 2022)

Kemudian permasalahan rekrutmen dan seleksi yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu masih adanya proses rekrutmen dan seleksi yang berdasarkan kekeluargaan serta dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi terkadang tidak dilakukan di BMT Al-Furqon Padang Sibusuk melainkan di salah satu bangunan Masjid Al-Furqon di samping BMT Al-Furqon Padang Sibusuk. (Wawancara, Taswalma, 16 Agustus 2022)

Selanjutnya permasalahan rekrutmen dan seleksi yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu fasilitas ruangan dan metode serta perlengkapan rekrutmen dan seleksi karyawan yang disediakan masih belum maksimal. (Wawancara, Gusti Wilda, 16 Agustus 2022)

c. Permasalahan Pelatihan dan Pengembangan

Permasalahan pelatihan dan pengembangan yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu belum maksimalnya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara mandiri oleh BMT Al-Furqon Padang Sibusuk baik dari segi fasilitas maupun metode dalam pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan hanya diperoleh dari Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (KOPERINDAG) Kabupaten Sijunjung untuk seluruh karyawan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk. (Wawancara, Desnenti Nurdin, 13 Juni 2022)

Kemudian permasalahan pelatihan dan pengembangan yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu pelatihan dan pengembangan diterima dari Dinas Koperasi, Perindustrian dan

Perdagangan (KOPERINDAG) Kabupaten Sijunjung dan pelaksanaannya dilakukan tiga kali dalam satu tahun dengan metode pelaksanaan yang sama disetiap pelaksanaan. (Wawancara, Taswalma & Gusti Wilda, 16 Agustus 2022)

d. Permasalahan Penilaian Kinerja Sumber Daya Insani

Permasalahan penilaian kinerja sumber daya insani yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu penilaian masih dilakukan oleh atasan dan masih bersifat subjektif serta tanggung jawab kerja karyawan masih rendah. (Wawancara, Desnenti Nurdin, 13 Juni 2022)

Kemudian permasalahan penilaian kinerja sumber daya insani yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu penilaian kinerja oleh atasan kurang objektif dan penilaian yang diberikan kepada karyawan rata-rata hampir sama dan masukan yang diberikan juga hampir sama untuk semua karyawan. (Wawancara, Taswalma & Gusti Wilda, 16 Agustus 2022)

e. Permasalahan Kompensasi

Permasalahan kompensasi yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu keterlambatan gaji dan rendahnya insentif yang diberikan kepada karyawan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk terutama pada petugas lapangan. (Wawancara, Desnenti Nurdin, 13 Juni 2022)

Kemudian permasalahan kompensasi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu gaji pokok yang diberikan terkadang tidak tepat waktu dan sering terlambat. (Wawancara, Taswalma, 16 Agustus 2022)

Selanjutnya permasalahan kompensasi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu gaji yang sering terlambat dan insentif untuk karyawan petugas lapangan terkadang diberikan tidak tepat waktu dan nominalnya masih rendah. (Wawancara, Gusti Wilda, 16 Agustus 2022)

2. Faktor Penyebab Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Faktor penyebab terjadinya problematika pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu terjadinya pandemi Covid-19, terdapat karyawan yang berhenti secara tiba-tiba, kurangnya pemahaman mengenai *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) dan kurangnya insentif karyawan yang bertugas di lapangan serta tidak ada karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi syariah. (Wawancara, Desnenti Nurdin, 13 Juni 2022)

Kemudian faktor lain yang menjadi penyebab terjadinya problematika pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu:

a. Perencanaan Sumber Daya Insani

Faktor penyebab terjadinya problematika perencanaan sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu perubahan lingkungan eksternal seperti sosial ekonomi sehingga dilakukan rencana pengurangan sumber daya insani atau penambahan kebutuhan sumber daya insani yang dilakukan secara mendadak. (Wawancara, Gusti Wilda, 16 Agustus 2022)

Kemudian yang menjadi faktor penyebab terjadinya problematika perencanaan sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu adanya pandemi Covid-19 sehingga pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk terjadi pengurangan beberapa sumber daya insani yang berkualitas. (Wawancara, Taswalma, 16 Agustus 2022)

b. Rekrutmen dan Seleksi

Faktor penyebab terjadinya problematika rekrutmen dan seleksi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu masalah biaya untuk pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di mana biaya yang dikeluarkan cukup besar untuk pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang memadai. (Wawancara, Gusti Wilda, 16 Agustus 2022)

Selanjutnya faktor penyebab problematika rekrutmen dan seleksi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu terkadang biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi melebihi anggaran yang ditetapkan. (Wawancara, Taswalma, 16 Agustus 2022)

c. Pelatihan dan Pengembangan

Faktor penyebab terjadinya problematika pelatihan dan pengembangan pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu belum ada peraturan undang-undang tersendiri mengenai operasional *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) dan *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) masih dikategorikan sebagai Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang harus berbadan hukum koperasi, sehingga mengenai pelaksanaan pelatihan dan pengembangan masih dilakukan oleh Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (KOPERINDAG) Kabupaten Sijunjung. (Wawancara, Taswalma & Gusti Wilda, 16 Agustus 2022)

d. Penilaian Kinerja Sumber Daya Insani

Faktor penyebab terjadinya problematika penilaian kinerja pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu kurangnya monitor dari kepala yayasan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk sehingga terkadang penilaian kinerja dilakukan oleh ketua *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) secara pribadi atau oleh sekretaris dan bendahara BMT Al-Furqon Padang Sibusuk melalui musyawarah. (Wawancara, Taswalma & Gusti Wilda, 16 Agustus 2022)

e. Kompensasi

Faktor penyebab terjadinya problematika kompensasi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu kurangnya tanggung jawab kerja, kehadiran dan kedisiplinan karyawan sehingga terkadang gaji yang

diberikan terlambat. Kemudian untuk petugas lapangan terkadang cenderung lalai dalam bertugas sehingga diberikan insentif lapangan yang rendah. (Wawancara, Dalimus & Reza Ahmad, 16 Agustus 2022)

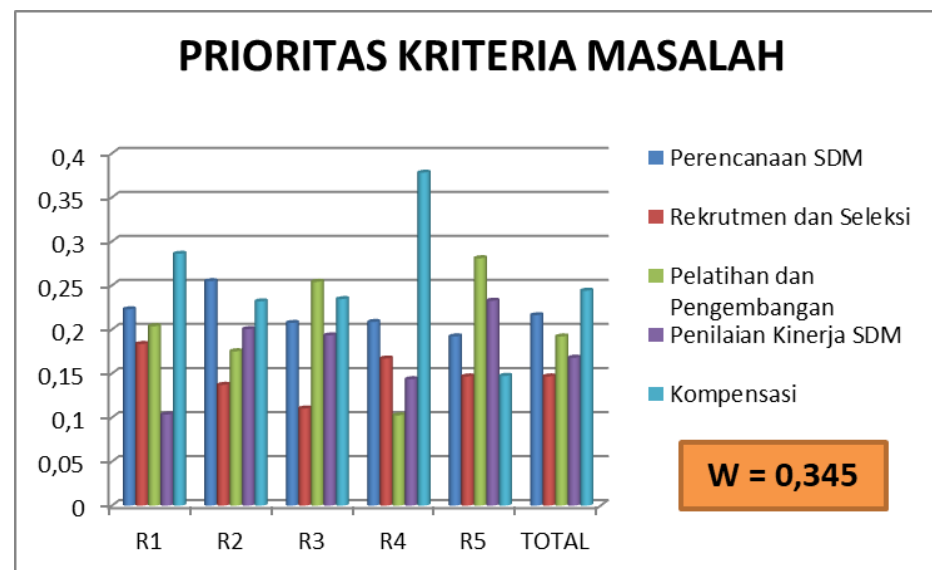
B. Pembahasan

1. Analisis Prioritas Masalah

a. Prioritas Kriteria Masalah

Setelah dilakukan analisis jawaban responden dari hasil kuesioner *pairwise comparison*, diperoleh prioritas masalah perencanaan SDI dengan nilai (0,216), masalah rekrutmen dan seleksi dengan nilai (0,148), masalah pelatihan dan pengembangan dengan nilai (0,192), masalah penilaian kinerja SDI dengan nilai (0,168) dan masalah kompensasi dengan nilai (0,244). Adapun tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) pada kriteria masalah ini yaitu ($W : 0,345$) atau tingkat kesepakatan responden sebesar 34,5%

Penilaian dari seluruh responden lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:



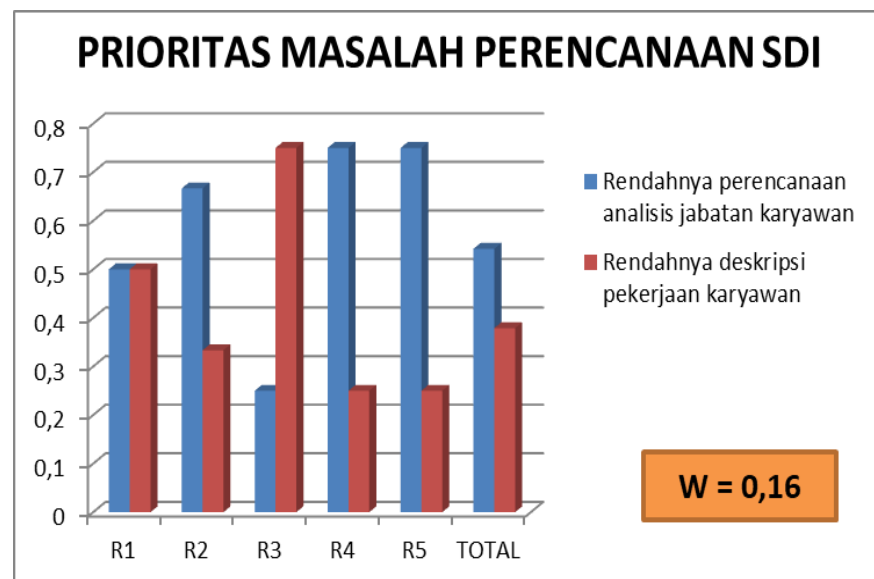
Gambar 4.1. Prioritas Kriteria Masalah dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Dari gambar di atas, dapat diketahui yang menjadi masalah prioritas utama pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk, dalam kriteria permasalahan adalah kompensasi dengan nilai (0,244) dan dengan tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) pada kriteria masalah ini yaitu ($W : 0,345$).

b. Prioritas *Cluster* Masalah

1) Perencanaan SDI

Terdapat beberapa permasalahan dalam kluster perencanaan SDI yaitu dari sisi rendahnya perencanaan analisis jabatan karyawan dan dari sisi rendahnya deskripsi pekerjaan karyawan. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



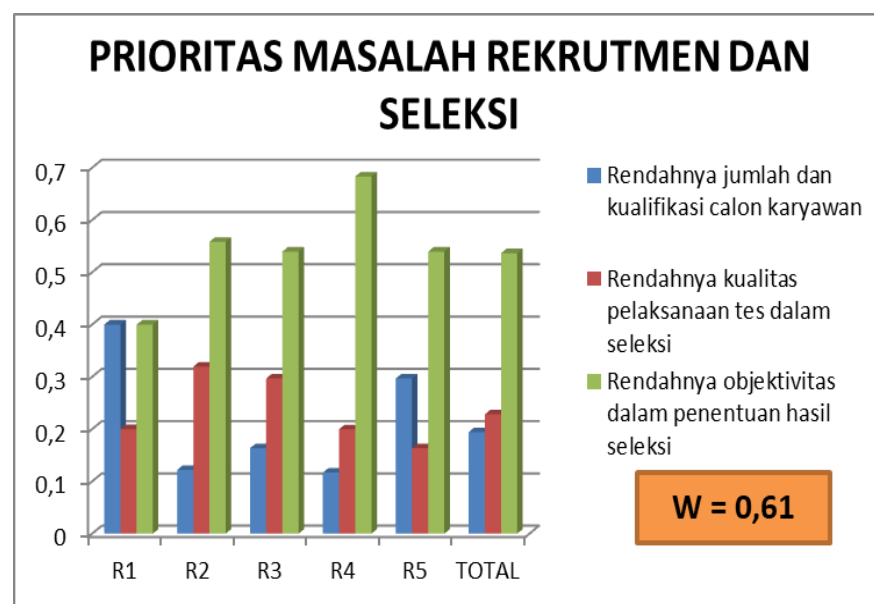
Gambar 4.2. Prioritas Kluster Masalah Perencanaan SDI dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan kedua node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek masalah rendahnya perencanaan analisis jabatan karyawan dengan nilai (0,542) dan diikuti oleh aspek masalah rendahnya deskripsi pekerjaan karyawan

dengan nilai (0,379). Tingkat kesepakatan seluruh responden (*rater agreement*) dalam prioritas kluster masalah perencanaan SDI adalah ($W : 0,16$).

2) Rekrutmen dan Seleksi

Permasalahan dalam kluster rekrutmen dan seleksi terdiri dari tiga yaitu dari sisi rendahnya jumlah dan kualifikasi calon karyawan, dari sisi rendahnya kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi dan dari sisi rendahnya objektivitas dalam penentuan hasil seleksi. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



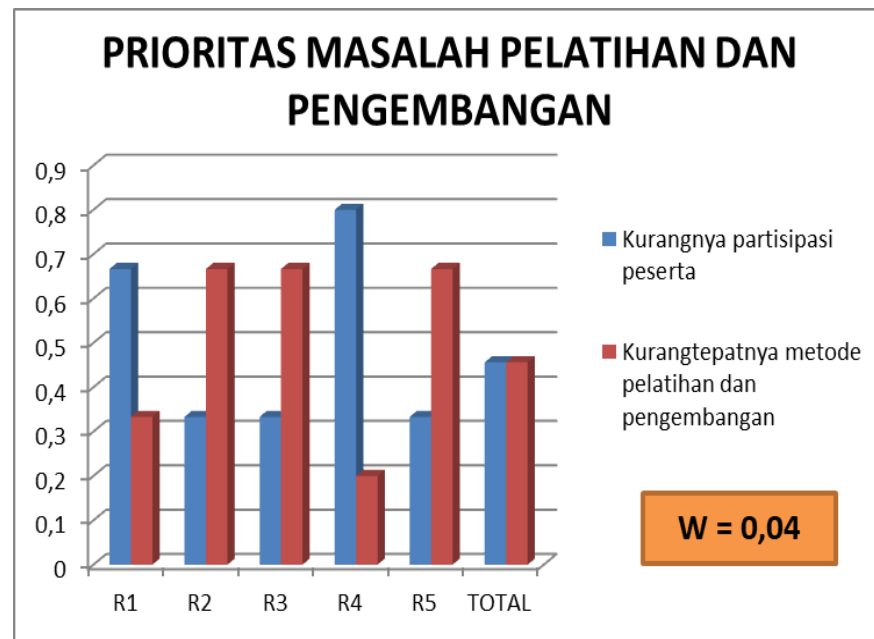
Gambar 4.3. Prioritas Kluster Masalah Rekrutmen dan Seleksi dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan ketiga node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek masalah rendahnya objektivitas dalam penentuan hasil seleksi dengan nilai (0,536), diikuti oleh aspek masalah rendahnya kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi dengan nilai (0,228) dan terakhir dari aspek

rendahnya jumlah dan kualifikasi calon karyawan dengan nilai (0,194). Tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) dalam prioritas kluster masalah rekrutmen dan seleksi adalah ($W : 0,61$).

3) Pelatihan dan Pengembangan

Masalah dalam kluster pelatihan dan pengembangan yaitu dari sisi kurangnya partisipasi peserta dan dari sisi kurang tepatnya metode pelatihan dan pengembangan. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



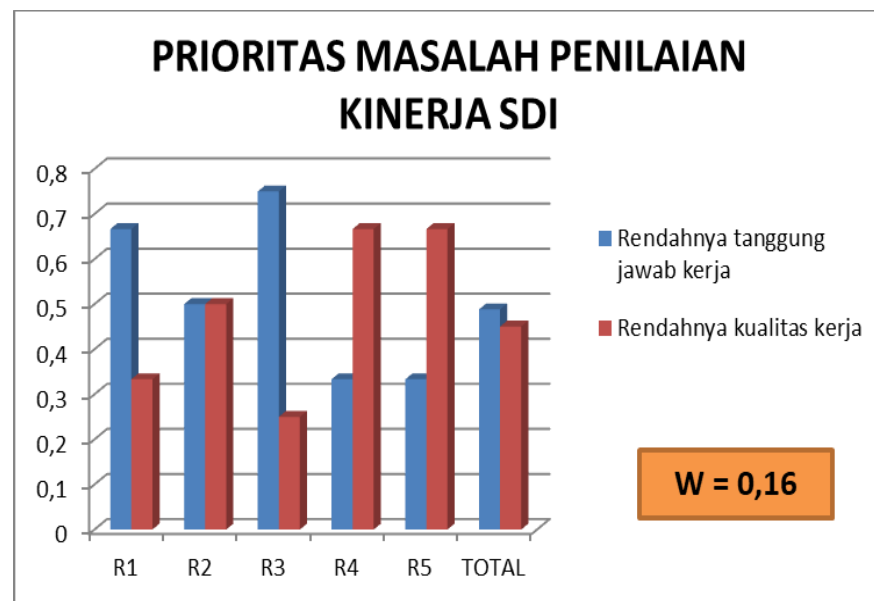
Gambar 4.4. Prioritas Kluster Masalah Pelatihan dan Pengembangan dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan kedua node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek masalah kurangtepatnya metode pelatihan dan pengembangan dengan nilai (0,4562) dan diikuti oleh aspek masalah kurangnya partisipasi peserta dengan nilai (0,4561). Tingkat kesepakatan seluruh responden (*rater*

agreement) dari masalah kluster pelatihan dan pengembangan adalah sebesar ($W : 0,04$).

4) Penilaian Kinerja SDI

Permasalahan dalam kluster penilaian kinerja Sumber Daya Insani (SDI) yaitu dari sisi rendahnya tanggung jawab kerja dan dari sisi rendahnya kualitas kerja. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

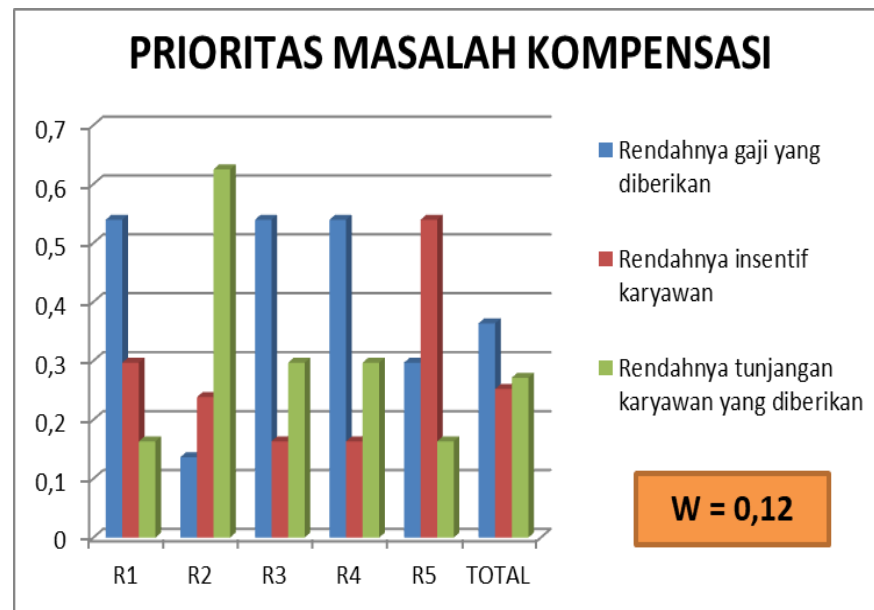


Gambar 4.5. Prioritas Kluster Masalah Penilaian Kinerja SDI dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan kedua node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek masalah rendahnya tanggung jawab kerja dengan nilai (0,488) dan diikuti oleh aspek masalah rendahnya kualitas kerja dengan nilai (0,450). Tingkat kesepakatan seluruh responden (*rater agreement*) dalam prioritas kluster masalah penilaian kinerja Sumber Daya Insani (SDI) adalah sebesar ($W : 0,16$).

5) Kompensasi

Permasalahan dalam kluster kompensasi terdiri dari tiga yaitu dari sisi rendahnya gaji yang diberikan, dari sisi rendahnya insentif karyawan dan dari sisi rendahnya tunjangan karyawan yang diberikan. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.6. Prioritas Kluster Masalah Kompensasi dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan ketiga node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek masalah rendahnya gaji yang diberikan dengan nilai (0,364), diikuti oleh aspek masalah rendahnya tunjangan karyawan yang diberikan dengan nilai (0,271) dan terakhir dari aspek rendahnya insentif karyawan dengan nilai (0,252). Tingkat kesepakatan dari seluruh responden (*rater agreement*) dalam prioritas kluster masalah kompensasi diperoleh sebesar (W : 0,12).

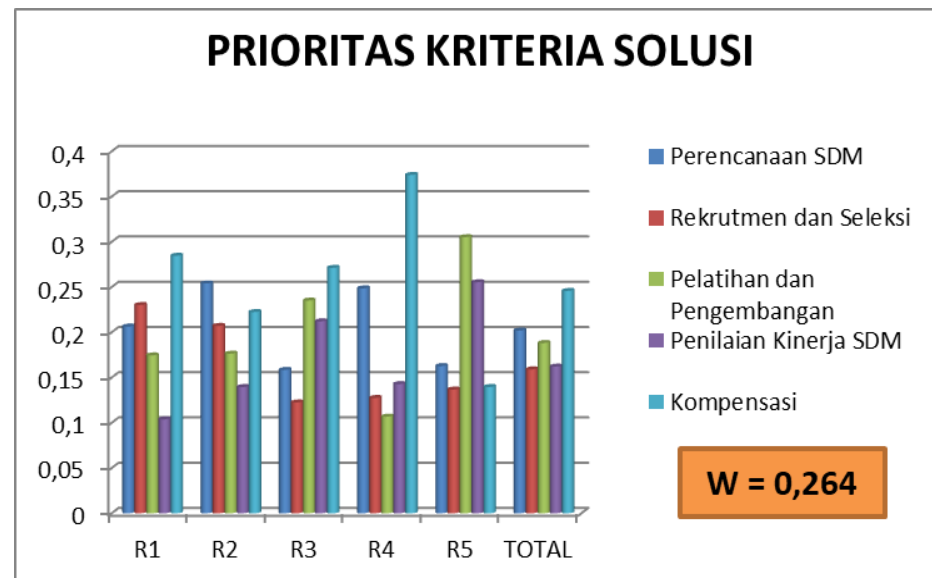
2. Analisis Prioritas Solusi

a. Prioritas Kriteria Solusi

Jaringan kompleks dalam *Analytic Network Process* (ANP) tidak hanya menentukan prioritas masalah yang dikaji namun juga menentukan prioritas solusi sebagai jawaban permasalahan yang dihadapi. Sebagaimana dalam kriteria masalah, kriteria solusi juga terbagi pada kriteria perencanaan SDI, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja SDI dan kompensasi.

Setelah dilakukan analisis *pairwise comparison*, diperoleh solusi perencanaan SDI dengan nilai (0,202), solusi rekrutmen dan seleksi dengan nilai (0,159), solusi pelatihan dan pengembangan dengan nilai (0,188), solusi penilaian kinerja SDI dengan nilai (0,162) dan solusi kompensasi dengan nilai (0,246). Adapun tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) sebesar ($W : 0,264$) atau 26,4%.

Penilaian dari seluruh responden lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



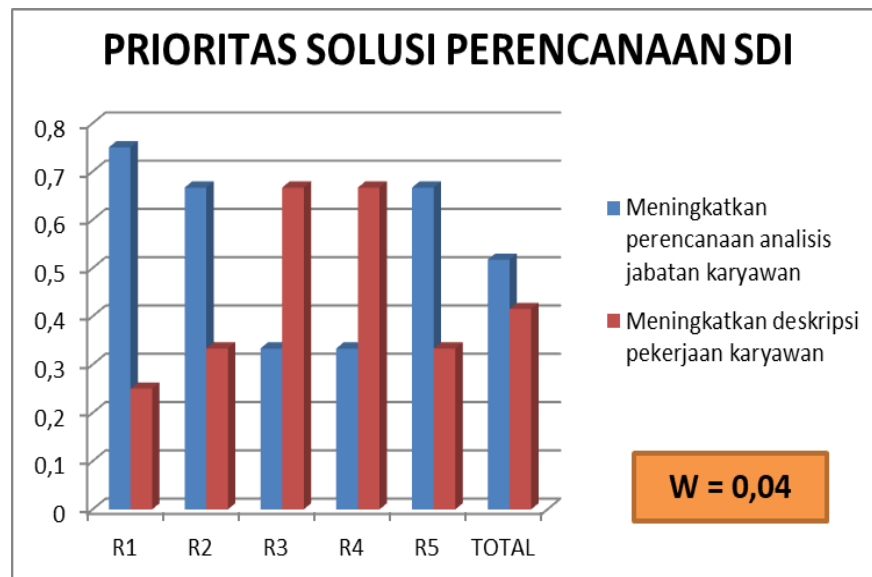
Gambar 4.7. Prioritas Kriteria Solusi dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Dari gambar di atas, diketahui yang menjadi solusi prioritas untuk problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk adalah solusi kompensasi dengan nilai (0,246) dan dengan tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) pada kriteria solusi ini yaitu sebesar (W : 0,264).

b. Prioritas *Cluster* Solusi

1) Perencanaan SDI

Solusi dari kluster perencanaan SDI yaitu dari sisi meningkatkan perencanaan analisis jabatan karyawan dan dari sisi meningkatkan deskripsi pekerjaan karyawan. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



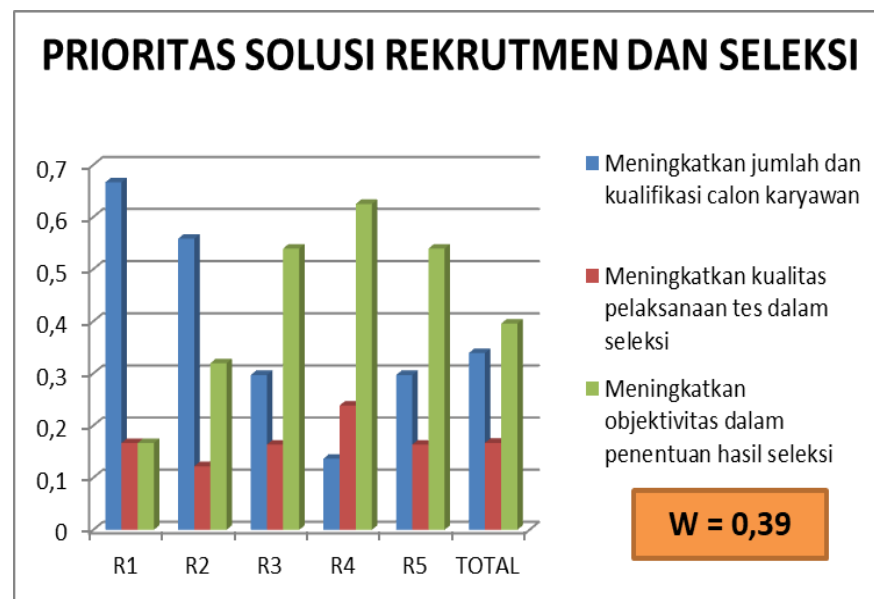
Gambar 4.8. Prioritas Kluster Solusi Perencanaan SDI dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan kedua node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek solusi meningkatkan perencanaan analisis jabatan karyawan dengan nilai (0,517) dan diikuti oleh aspek solusi meningkatkan deskripsi pekerjaan

karyawan dengan nilai (0,415). Tingkat kesepakatan seluruh responden (*rater agreement*) dalam prioritas kluster solusi perencanaan SDI adalah ($W : 0,04$).

2) Rekrutmen dan Seleksi

Solusi dalam kluster rekrutmen dan seleksi terdiri dari tiga yaitu dari sisi meningkatkan jumlah dan kualifikasi calon karyawan, dari sisi meningkatkan kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi dan dari sisi meningkatkan objektivitas dalam penentuan hasil seleksi. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



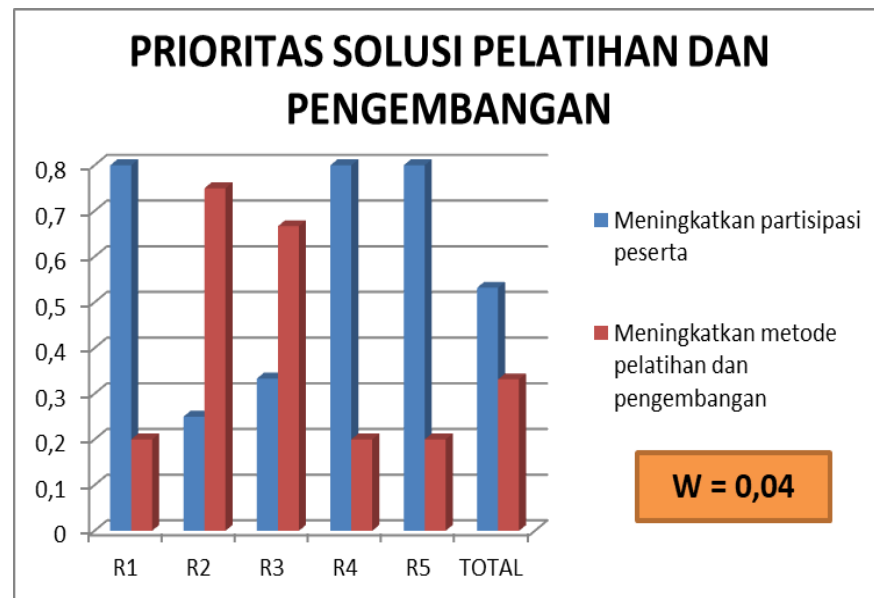
Gambar 4.9. Prioritas Kluster Solusi Rekrutmen dan Seleksi dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan ketiga node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek meningkatkan objektivitas dalam penentuan hasil seleksi dengan nilai (0,396), diikuti oleh aspek meningkatkan jumlah dan kualifikasi calon karyawan dengan nilai (0,339) dan terakhir dari aspek

meningkatkan kualitas pelaksanaan tes dalam seleksi dengan nilai (0,167). Tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) dalam prioritas kluster solusi rekrutmen dan seleksi adalah ($W : 0,39$).

3) Pelatihan dan Pengembangan

Dalam kluster solusi pelatihan dan pengembangan terdapat dua solusi yaitu dari sisi meningkatkan partisipasi peserta dan dari sisi meningkatkan metode pelatihan dan pengembangan. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

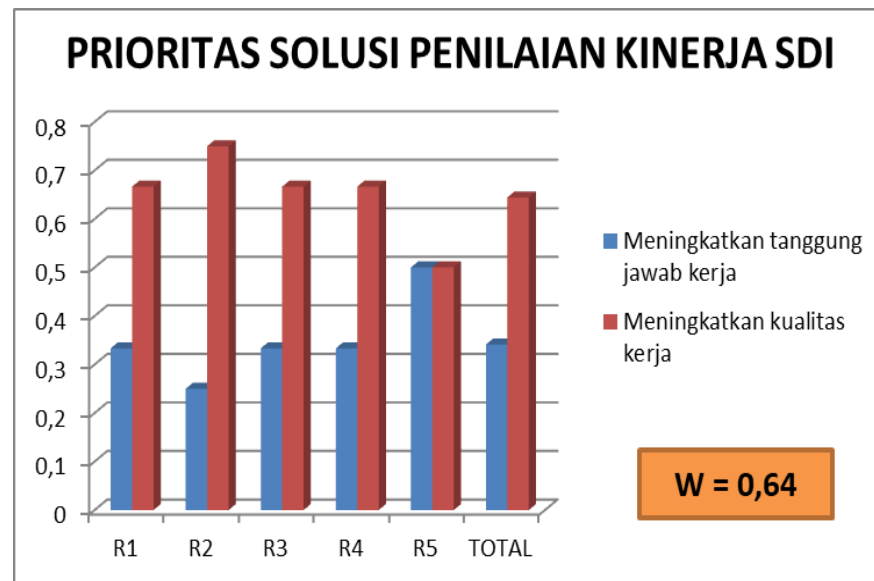


Gambar 4.10. Prioritas Kluster Solusi Pelatihan dan Pengembangan dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan kedua node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama adalah aspek solusi meningkatkan partisipasi peserta dengan nilai (0,532) dan diikuti oleh aspek solusi meningkatkan metode pelatihan dan pengembangan dengan nilai (0,331). Tingkat kesepakatan seluruh responden dalam prioritas kluster solusi pelatihan dan pengembangan adalah ($W : 0,04$).

4) Penilaian Kinerja SDI

Solusi dalam kluster penilaian kinerja Sumber Daya Insani (SDI) yaitu dari sisi meningkatkan tanggung jawab kerja dan dari sisi meningkatkan kualitas kerja. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

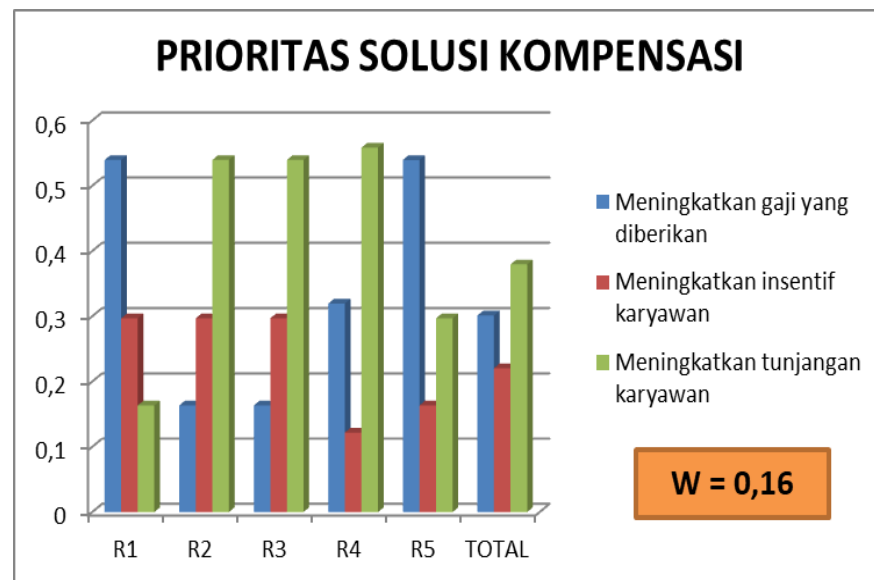


Gambar 4.11. Prioritas Kluster Solusi Penilaian Kinerja SDI dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan kedua node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama dalam kluster solusi penilaian kinerja Sumber Daya Insani (SDI) adalah aspek solusi meningkatkan kualitas kerja dengan nilai (0,644) dan diikuti oleh aspek solusi meningkatkan tanggung jawab kerja dengan nilai (0,341). Tingkat kesepakatan seluruh responden (*rater agreement*) dalam prioritas kluster solusi penilaian kinerja Sumber Daya Insani (SDI) adalah sebesar (W : 0,64).

5) Kompensasi

Pada kluster solusi kompensasi terdiri dari tiga solusi yaitu dari sisi meningkatkan gaji yang diberikan, dari sisi meningkatkan insentif karyawan dan dari sisi meningkatkan tunjangan karyawan yang diberikan. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

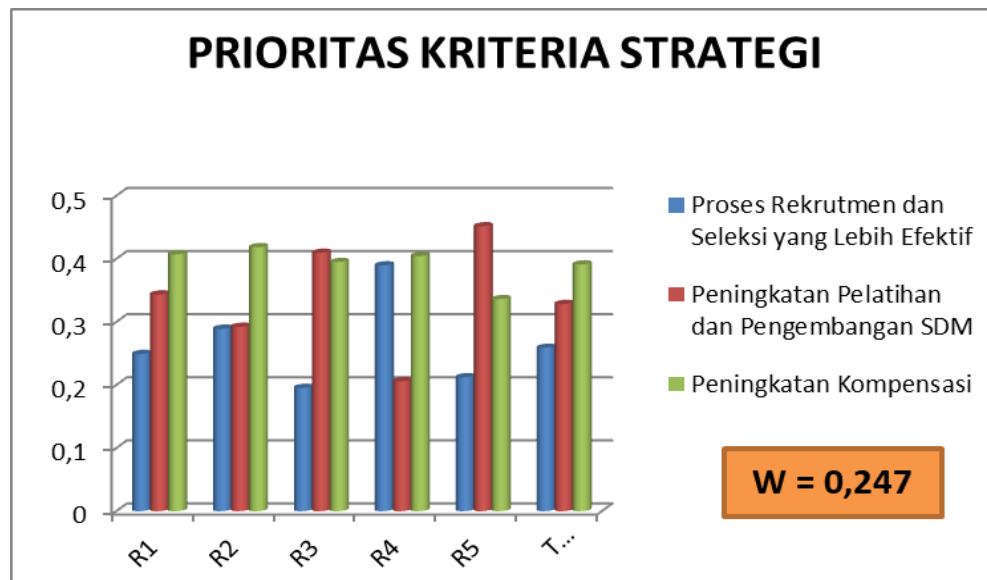


Gambar 4.12. Prioritas Kluster Solusi Kompensasi dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Berdasarkan ketiga node tersebut menurut seluruh responden yang menjadi prioritas utama dari kluster solusi kompensasi adalah aspek solusi meningkatkan tunjangan karyawan yang diberikan dengan nilai (0,380), diikuti oleh aspek solusi meningkatkan gaji yang diberikan dengan nilai (0,301) dan terakhir dari aspek solusi meningkatkan insentif karyawan dengan nilai (0,221). Tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) dalam prioritas kluster solusi kompensasi adalah (W : 0,16).

3. Analisis Prioritas Strategi

Strategi dalam problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk terdiri dari proses rekrutmen dan seleksi yang lebih efektif, peningkatan pelatihan dan pengembangan serta peningkatan kompensasi. Setelah dilakukan pengkajian terhadap hasil jawaban kuesioner perbandingan (*pairwise comparison*) dari seluruh responden diperoleh strategi proses rekrutmen dan seleksi yang lebih efektif dengan nilai (0,259), diikuti strategi peningkatan pelatihan dan pengembangan dengan nilai (0,328) dan strategi peningkatan kompensasi dengan nilai (0,391). Hasil *rater agreement* sebesar ($W : 0,247$). Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.13. Prioritas Kriteria Strategi dari Problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk

Dari gambar diagram di atas, yang menjadi strategi prioritas untuk problematika BMT Al-Furqon Padang Sibusuk adalah strategi peningkatan kompensasi dengan nilai (0,244) dan dengan tingkat kesepakatan responden (*rater agreement*) sebesar ($W : 0,247$).

Problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk dan faktor penyebabnya dapat diketahui bahwa berbagai permasalahan sumber daya insani yang terjadi pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk karena masih adanya subjektivitas dalam operasional BMT, pelatihan dan pengembangan yang kurang memadai, pemberian kompensasi yang belum maksimal serta kurangnya sumber daya insani yang berkualitas. Berbagai problematika tersebut disebabkan karena pemahaman literasi lembaga keuangan mikro syariah terutama BMT yang belum maksimal, sehingga berbagai permasalahan terjadi baik dari segi perencanaan SDI, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja SDI dan kompensasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eko Kurniasih Pratiwi dan Nasitotul Janah (2015) dalam kajiannya mengenai Inventarisasi Permasalahan Industri Keuangan Mikro Syariah (Studi Pada BMT Di Kota Dan Kabupaten Magelang) yang mengemukakan bahwa masih kurangnya pemahaman sebagian besar karyawan BMT terhadap BMT dan ekonomi syariah itu sendiri dikarenakan *background* pendidikan yang sangat heterogen. Kemudian berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh M. Zaki Mubarak Lubis (2017) dalam kajiannya mengenai Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di KJKS BMT At-Taqwa Muhammadiyah yang mengemukakan bahwa penilaian kinerja BMT masih bersifat subjektif karena penilaian hanya berdasarkan pertimbangan atasan tanpa poin-poin kinerja dengan tolok ukur tertulis.

Berdasarkan penelitian Aam Slamet Rusydiana dan Abrista Devi (2013) mengenai *Challenges in Developing Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Indonesia Using Analytic Network Process (ANP)* mengemukakan faktor-faktor dominan yang menjadi kendala dalam pengembangan BMT di Indonesia yaitu sumber daya insani, teknis, hukum dan struktural, serta pasar atau komunal. Kemudian dari kajian lain oleh Aam Slamet Rusydiana dan Irman Firmansyah (2018) mengenai Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Indonesia: Pendekatan Matriks IFAS EFAS menyatakan bahwa kendala dalam

perkembangan lembaga mikro syariah sebagian besar bersumber dari sisi internal salah satunya Sumber Daya Insani (SDI). Selanjutnya dari penelitian Desmal Fajri (2020) mengenai Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) Kelurahan Di Kota Padang dengan Pendekatan *Analytic Network Process* (ANP) juga menyatakan masalah prioritas dari perkembangan KJKS-BMT bersumber dari aspek internal yaitu masalah Sumber Daya Insani (SDI).

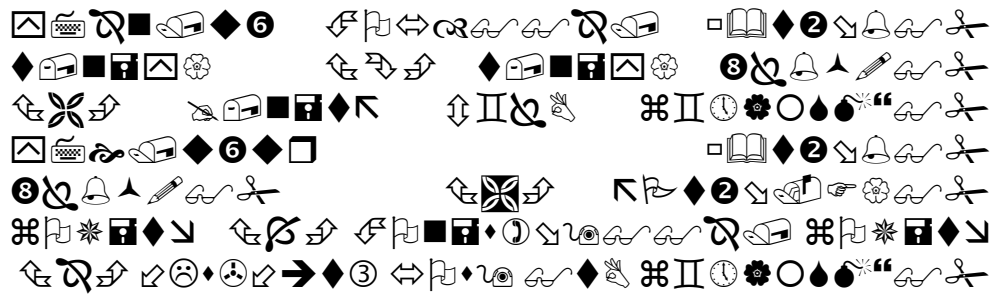
Sumber daya insani merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, sehingga dibutuhkan SDI yang berkualitas dengan harapan dapat memberikan perubahan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Amalia Thoharoh (2016) mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kualitas Kerja (Studi BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto) yang mengemukakan bahwa secara umum manajemen sumber daya insani yang berkualitas dalam bekerja memiliki pandangan yang selaras dengan semangat syariat Islam. Dibuktikan dari manajemen Sumber Daya Insani (SDI) yang meliputi:

1. Seleksi dilakukan dengan menguji kemampuan pengetahuan mereka untuk suatu jabatan (QS. Al-Baqarah ayat 124) yaitu:



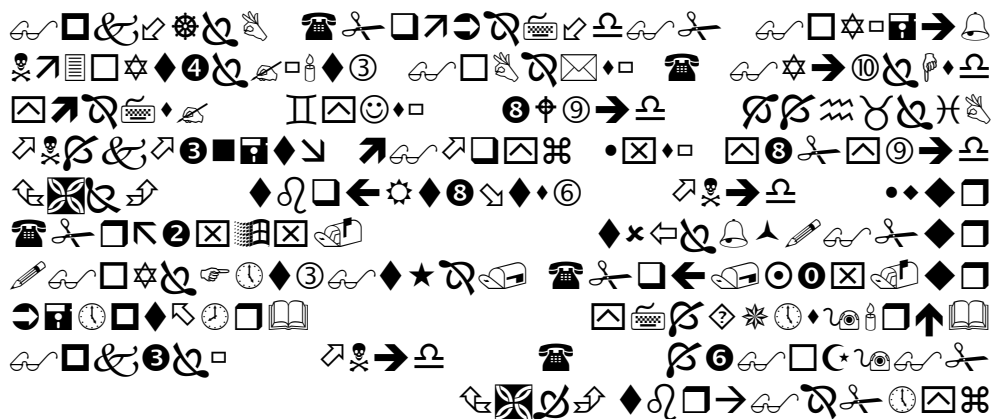
Artinya: “dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: “Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia”. Ibrahim berkata: “(Dan saya mohon juga) dari keturunanku”. Allah berfirman: “Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim”.

2. Pelatihan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan kualitas karyawan (QS. Al-'Alaq ayat 1-5)



Artinya: 1. bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, 2. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. 3. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, 4. yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, 5. Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.

3. Penilaian kinerja yang dilakukan sebagai bahan pemberian bonus (reward) bagi karyawan (QS. Al-Baqarah ayat 38-39).



Artinya: 38. Kami berfirman: “Turunlah kamu semuanya dari surga itu! kemudian jika datang petunjuk-Ku kepadamu, Maka barang siapa yang mengikuti petunjuk-Ku, niscaya tidak ada kekhawatiran atas mereka, dan tidak (pula) mereka bersedih hati”. 39. Adapun orang-orang yang kafir dan mendustakan ayat-ayat Kami, mereka itu penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.

Dari paparan problematika manajemen sumber daya insani yang terjadi

pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk di atas dan berdasarkan hasil jawaban kuesioner *pairwise comparison* melalui *Software Super Decisions versi 2.10* dari lima responden dengan metode *Analytic Network Process (ANP)*, dimana *Analytic Network Process (ANP)* merupakan metode pengambilan keputusan dengan skala prioritas. Masalah prioritas dari problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk adalah masalah kompensasi karena memiliki angka kesepakatan yang lebih tinggi daripada kriteria masalah lainnya yaitu (0,244). Adapun nilai dari kriteria masalah lainnya yaitu masalah perencanaan SDI dengan nilai (0,216), masalah rekrutmen dan seleksi dengan nilai (0,148), masalah pelatihan dan pengembangan dengan nilai (0,192) dan masalah penilaian kinerja SDI dengan nilai (0,168).

Kemudian solusi prioritas yang diperoleh yaitu solusi kompensasi karena memiliki angka kesepakatan yang lebih tinggi yaitu (0,246). Sementara nilai kesepakatan untuk solusi lainnya yaitu solusi perencanaan SDI dengan nilai (0,202), solusi rekrutmen dan seleksi dengan nilai (0,159), solusi pelatihan dan pengembangan dengan nilai (0,188) dan solusi penilaian kinerja SDI dengan nilai (0,162).

Adapun nilai strategi prioritas yang diperoleh metode *Analytic Network Process (ANP)* yaitu strategi proses rekrutmen dan seleksi yang lebih efektif dengan nilai (0,259), diikuti strategi peningkatan pelatihan dan pengembangan dengan nilai (0,328) dan strategi peningkatan kompensasi dengan nilai (0,391), sehingga strategi yang digunakan untuk mengatasi problematika manajemen sumber daya manusia pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu strategi peningkatan kompensasi dengan nilai (0,391).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Analisis Problematika Manajemen Sumber Daya Insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk (*Studi Analisis Melalui Pendekatan Analytical Network Process*) dapat disimpulkan:

1. Problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk terdiri dari problematika perencanaan SDI yaitu kurangnya musyawarah dan komunikasi antara keseluruhan pengurus mengenai kebutuhan SDI yang berkualitas pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk. Problematika rekrutmen dan seleksi yaitu fasilitas yang kurang memadai untuk pelaksanaan rekrutmen dan seleksi. Problematika pelatihan dan pengembangan yaitu belum maksimalnya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara mandiri oleh BMT Al-Furqon Padang Sibusuk baik dari segi fasilitas maupun metode dalam pelatihan dan pengembangan. Problematika penilaian kinerja SDI yaitu penilaian masih dilakukan oleh atasan dan masih bersifat subjektif serta tanggung jawab kerja karyawan masih rendah. Problematika kompensasi yaitu keterlambatan gaji dan rendahnya insentif yang diberikan kepada karyawan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk terutama pada petugas lapangan.

2. Problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor penyebab problematika perencanaan SDI pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu perubahan lingkungan eksternal seperti perubahan sosial ekonomi dan pandemi Covid-19. Faktor penyebab problematika rekrutmen dan seleksi yaitu masalah biaya pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi yang melebihi anggaran. Faktor penyebab problematika pelatihan dan pengembangan pada

BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT) masih dikategorikan sebagai Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang harus berbadan hukum koperasi. Faktor penyebab problematika penilaian kinerja yaitu kurangnya monitor dari kepala yayasan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk. Faktor penyebab problematika kompensasi yaitu kurangnya tanggung jawab kerja, kehadiran dan kedisiplinan karyawan.

3. Berdasarkan hasil *pairwise comparison* melalui *software Super Decisions versi 2.10* dari lima responden dengan metode *Analytic Network Process* (ANP), diperoleh masalah prioritas dari problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk adalah masalah kompensasi karena memiliki angka kesepakatan yang lebih tinggi daripada kriteria masalah lainnya yaitu (0,244). Kemudian solusi prioritas yang diperoleh yaitu solusi kompensasi yang juga memiliki angka kesepakatan yang lebih tinggi dari kriteria solusi lainnya yaitu (0,246). Adapun strategi prioritas dengan nilai kesepakatan yang lebih tinggi untuk mengatasi problematika manajemen sumber daya insani pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu strategi peningkatan kompensasi dengan nilai (0,391).

B. Saran

Setelah melakukan penelitian maka peneliti mengemukakan beberapa saran bagi BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yaitu sebagai berikut:

1. Mengatasi masalah-masalah kompensasi yang terjadi baik berupa gaji, insentif maupun tunjangan sesuai dengan standar yang berlaku pada BMT Al-Furqon Padang Sibusuk.
2. Merekrut dan mengangkat karyawan BMT Al-Furqon Padang Sibusuk yang memiliki pemahaman yang luas mengenai lembaga keuangan mikro syariah terutama mengenai *Baitul Maal wat Tamwil* (BMT).

3. Melakukan pelatihan dan pengembangan secara mandiri dengan menggunakan metode yang ada agar dapat meraih keterampilan untuk meningkatkan SDI dengan tidak mengabaikan nilai-nilai pelatihan dan pengembangan dari Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (KOPERINDAG) Kabupaten Sijunjung.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adnan., M. A., & Ajija., S. R. (2015). The Effectiveness of Baitul Maal wat Tamwil in Reducing Poverty (The Case of Indonesian Islamic Microfinance Institution). *Humanomics*, 31(2), 160-182.
- Afrizul, Z. N. (2020). Pemberdayaan Ekonomi Koperasi Berbasis Syariah Pada KPRI SMAN 1 Kota Solok. *Jurnal Tamwil*, Volume VI(Nmor 2), 111-126.
- Apriadi, F. (2013). Solusi Peningkatan Sumberdaya Manusia Pada Baytul Maal wat Tamwil (BMT) di Indonesia Melalui Pendekatan Analytic Network Process (ANP). *Jurnal Al-Muzara'ah*, 1(2), 107–118.
- Arafat, F. (2020). Eksistensi BMT sebagai Baitul Maal Wat Tamwil dan Problematika Hukumnya. *El-Qist Jurnal of Islamic Ekonomies and Businnes*, 10(1), 89-104.
- Arie Haura, L. M. (2016). Analisis Pengelolaan Wakaf Uang pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah (Pendekatan Analytical Network Process). *Jurnal Al-Muzara'ah*, Volume 3(Nomor 1), 89-105.
- Arif Pujiyono, H. S. (2016). Strategi Pembentukan Koperasi Pertanian Syariah di Jawa Tengah: Pendekatan Analytical Network Process (ANP). *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers UNISBANK* (pp. 583-592). Semarang: Unisbank Semarang.
- Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan). *Jurnal Ilmiah Informatika*, Volume 2(Nomor 3), 74-88.
- Bariqi, M. D. (2020). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69.
- Dama Mustika, M. (2021). Pengukuran Kesehatan BMT Berdasarkan Analitic Network Process (Studi pada BMT BKB Rokan Hilir) Pada Tahun 2017-2018. *Jurnal FINEST: Jurnal Riset dan Pengembangan Ekonomi Islam*, Volume 5(Nomor 2), 200-219.
- Damanhuri. (2020). Konsep Promosi , Mutasi Dan Pemberhentian SDM Dalam Perspektif Ilmu Qowaid As-Shorf. *Ta'dibi : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 70–93.

- Eko Kurniasih Pratiwi, N. J. (2015). Inventarisasi Permasalahan Industri Keuangan Mikro Syariah (Studi Pada BMT Di Kota Dan Kabupaten Magelang). *Cakrawala, Volume X*(Nomor 1), 23-30.
- Endrayani, R. (2020). Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Dengan Metode Penjaringan Di Lembaga Pendidikan Berdampak Terhadap Kinerja Karyawan Di Nibras House Sidorejo (Studi Pada Karyawan Nibras House Sidorejo Lampung Timur). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(2), 139–147.
- Fajri, D. (2020). *Analisis Problematika Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) Baitul Maal wat Tamwil (BMT) Kelurahan Di Kota Padang dengan Pendekatan Analytic Network Process (ANP)*. Medan: UIN Sumatera Utara.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Hadi, M. (2018). Pengaruh Analisis Jabatan, Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non PNS. *Adbis: Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 12(1), 75-85.
- Halisa, N. N. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ABDI Jurnal*, 1(2), 14–22.
- Hasnadi. (2019). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *Jurnal Bidayah: Studi Ilmu-ilmu Keislaman*, 10(2), 141–148.
- Hasyim, S. L. (2019). Manajemen Sumber Daya Insani. *Lentera Jurnal: Kajian Keagamaan, Keilmuan dan Teknologi, Volume 18*(Nomor 2), 139-149.
- Ifelda Nengsih, I. S. (2017). Baitul Maal wat Tamwil in Regulation (Easy or Difficult). *Batusangkar International Conference* (pp. 225-232). Batusangkar: IAIN Batusangkar.
- Ilhami, R. S., & Rimantho, D. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode AHP dan Rating Scale. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 16(2), 150.
- Indra Sasangka, W. Z. (2019). Pengembangan Model Seleksi dalam Upaya Membentuk Integritas & Independensi Anggota KPU Kabupaten/Kota. *JIMEA / Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(1), 96–114.

- Kelemahan Kualitas SDM Indonesia | Universitas Timbul Nusantara*. (2020). Retrieved April 22, 2022, from <https://utira-ibek.ac.id/kelemahan-kualitas-sdm-indonesia/>
- Kusumasmoro, A., & Rustono, A. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat SDM Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *E-Proceeding of Management*, 3(2), 1349–1358.
- Lubis, M. Z. (2017). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di KJKS BMT At-Taqwa Muhammadiyah. *Jurnal BanqueSyar'i*, Volume 3(Nomor 2), 327-366.
- _____. (2020). Pola Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Pada BMT. *Freakonomics: Journal of Islamic Economics and Finance*, Volume 1(Nomor 01), 1-10.
- Lemmetty, S. Keronen, S. Auvinen, T. Collin, K. (2021). Conflicts Related to Human Resource Management in Finnish Project-Based Companies. *Nordic Journal of working Life Studies*, 11(1), 1-22.
- Mawey Z Alfa, S. M. (2016). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara. *Jurnal EMBA*, Volume 4(Nomor 1), 261-271.
- Modal Manusia Islami untuk LKMS - Suara Merdeka*. (2019). Retrieved April 22, 2022, from <https://www.suaramerdeka.com/opini/pr-041168200/modal-manusia-islami-untuk-lkms>.
- Muslimah. (2020). Strategi Rekrutmen dalam Manajemen Sumber. *Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 79–96.
- Muspawi, M. (2017). Urgensi Analisis Pekerjaan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 17(3), 196–204.
- Mustopa, R., Barjah, M. K., Ahsaina, N. A., & Rais, Y. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi COVID-19. *Sostech*, 1(3), 166–174.
- Nasrulloh, A. A., Nurhasanah, E., Wijaya, T. (2022). Analysis of Baitul Maal Wat Tamwil Problems Due To the Covid-19 Pandemic in Tasikmalaya. *Jurnal Amwaluna: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 6(1), 92–109.

- Nur, M. T. (2015). Kompensasi Kerja dalam Islam. *Jurnal Muamalah, Volume V*(Nomor 2), 120-128.
- Primayana, K. H. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Penjaminan Mutu, 1*(2), 7–15.
- Putri, A., Sa'diyah, H., & Kheriah. (2018). Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Pada PT Pupuk Iskandar Muda Krueng Geukueh Aceh Utara. *Proceeding Seminar Nasional Politeknik Negeri Lhokseumawe, 2*(1), 62–70.
- Rasul, H. A. (2014). Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif. *Fokus Ekonomi, 5*(3), 405–410.
- Rita Setiyati, E. H. (2019). Pentingnya Perencanaan SDM Dalam Organisasi. *Forum Ilmiah, Volume 16*(Nomor 22), 215-221.
- Ritonga, H. (2019). Peranan Baitul Maal Wat Tamwil dalam Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah Amanah Ummah Surabaya. *Yurisprudencia: Jurnal Hukum Ekonomi, 5*(1), 72–94.
- Rizal, N. F. (2021). Challenges Of Islamic Bank Merger In Indonesia: BOCR Approach. *Jurnal IMARA, Volume 5*(Nomor 2), 193-204.
- Rohmah, N. F. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 2*(Nomor 1), 1-11.
- Rusydiana, A. S. (2016). Analisis Problem Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process. *Esensi, 6*(2), 237–246.
- Rusydiana, A. S., & I. F. (2018). Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Di Indonesia: Pendekatan Matriks IFAS EFAS. *Jurnal Ekonomi Islam, Volume 9*(Nomor 1), 46-74.
- Rusydiana, A. S., & Devi, A. (2013). *Analytic Network Process : Pengantar Teori dan Aplikasi*. Bogor: Smart Publishing.
- _____. (2013). Challenges in Developing Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Indonesia Using Analytic Network Process (ANP). *Business and Management Quarterly Review, Volume 4*(Nomor 2), 51-62.
- Sa'diyah., M., & Arifin., M. A. (2014). Pengembangan Produk-produk Lembaga Keuangan Mikro Syariah. *Jurnal Equilibrium, 2*(1), 157-173.

- Sha, X., & Taylor, B. (2019). Problems of Human Capital Development When Employing Migrant Workers. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 10(1–2), 35–48.
- Siregar M. J. (2018). Rancang Model Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree di Departemen Warehouse. *Profisiensi*, 6(1), 33–40.
- Sri, H. (2017). Hadits-hadits Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). *Jurnal At-Tadair*, 1(1), 1–14.
- Sugijono. (2016). Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jrnal Orbith*, 12(1), 52–58.
- Su'aidi, F., & Zaki, I. (2019). Problematika Pengawasan Dewan Pengawas Syariah Pada BMT Almaun Berkah Madani Dan BMT Mandiri Ukhuwah Persada. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 6(11), 2361–2368.
- Supiyanto, Y. (2015). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja. *Jurnal Economia*, 11(2), 118-131.
- Suripto, T. (2012). Manajemen SDM Dalam Prespektif Ekonomi Islam: Tinjauan Manajemen SDM Dalam Industri Bisnis. *JESI: Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Volume 11(Nomor 2), 239-250.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia.. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952–962.
- Suyuthy, M. (2017). Problematika Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal At-Tarbiyah STAI Alghazali Bone*, 6(1), 1-20.
- Syukri Iska, I. N. (2016). *Manajemen Lembaga Keuangan Syariah Non Bank: Teori, Praktek, dan Regulasi*. Padang: CV. Jasa Surya.
- Thoharoh, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Kualitas Kerja (Studi BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto)*. Purwokerto: IAIN Purwokerto.
- Tubastuvi, N. (2018). An Analytical Network Process Approach for Strategy Priority in Islamic Microfinance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, International Conference on Community Development. Volume 231*, pp. 372-375. Filipina: Atlantis Press.

- Wijiharta, W. (2019). Pemetaan Permasalahan BMT (Baitul Mal Wat Tamwil): Pendekatan Teori Manajemen Strategi Environmental Scanning. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 6(1), 79–88.
- Yustiono, E. (2007). Manajemen SDM Organisasi Sektor Publik: Problematika Dan Alternatif Solusi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 4(3), 229–240.
- Zulkifli, Z., Hamzah, Z., & Hamzah, H. (2018). Analisa Permasalahan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) melalui Pendekatan Analytical Network Process (ANP). *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan*, 13(1), 18–29.

