

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Obyek Penelitian**

##### **1. BMT Pahlawan Tulungagung**

Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) merupakan lembaga ekonomi (keuangan) memiliki operasional bagi hasil dengan pertumbuhan dari bisnis membela kepentingan dari fakir miskin, landasan dari sistem ekonomi tokoh yang bersangkutan atas fungsi utama Baitul Tamwil untuk mengembangkan usaha dengan produktif sebagai peningkatan usaha mikro sebagai tunjangan dari proses pembiayaan ekonomi. Dan yang kedua Baitul Maal (rumah harta), menerima titipan dana zakat, infaq, sedekah dan mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya kemudian BMT Lembaga Amil Zakat yang melaksanakan suatu kegiatan sosial baik infaq dan sodaqoh.

Keberadaan BMT disahkan Presiden RI sebagai Gerakan Nasional sebagai upaya dorongan usaha kecil di Indonesia. Dengan bimbingan Pembinaan Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK) dan memperoleh legalitas berasal. PINBUK telah mendapatkan persetujuan pihak Bank Indonesia (BI) dalam mengembangkan tugas pengawasan keseluruhan BMT operasional.

Pembiayaan dari modal yang menggunakan sistem bagi hasil serta sesuai prakteknya dengan syariat dengan pengawasan dari PINBUK. PINBUK mengambil peran dalam pembangunan sosial ekonomi bangsa

dengan strategi menumbuhkembangkan kelembagaan swadaya. PINBUK juga memfasilitasi pembentukan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS), Koperasi Syariah (KSPPS), Badan Layanan Umum Daerah Sektor Keuangan (BLUD), Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) lainnya.

BMT Pahlawan Tulungagung sebagai salah satu implementasi BMT yang berdiri, yang hadir untuk memsebagai pemberdayaan proses ekonomi masyarakat dengan sistem bagi hasil dan tanpa danya suatu bunga. Operasional BMT Pahlawan sejak 10 Nopember 1996 dan mulai berkembang dengan gerakan pengelolaan usaja kecil dan menjadi lebih memberdayakanmasyarakat sekelilingnya. Pemerolehan Badan Hukum Nomor : 188.4/372/BH/XVI.29/115/2010 tertanggal 30 Maret 2016 dari Kementrian Koperasi kemudian dengan nomor Induk Koperasi 3504120050003 kemudian berlokasi di JL. Ki Mangun Sarkoro no 104 Tulungagung sebagaimana kantor pusat.

BMT Pahlawan memberikan bukti dengan sistem syariah dengan minat dari masyarakat sebagai lembaga keuangan altenatif. Berdedikasi untuk membantu modal usaha yang berbagai kalangan dari para pengusaha kecil di segala sektor seperti Perdagangan, Perikanan, Pengrajin, Pertanian. Anggota BMT dengan kepemilikan modal hingga donatur tetap.

Visi misi dari BMT Pahlawan sebagai berikut:

**Visi :**

“Mewujudkan kualitas masyarakat di sekitar yang selamat, damai dan sejahtera dengan mengembangkan lembaga usaha BMT dan Pokusma yang maju berkembang, terpercaya, aman, nyaman, transparan dan berhati-hati”.

**Misi :**

“Mengembangkan BMT dan Pokusma yang maju berkembang, terpercaya, aman, nyaman, transparan dan berkehati-hatian sehingga terwujud kualitas masyarakat di sekitar BMT yang selamat, damai dan sejahtera”.

BMT Pahlawan Tulungagung terdiri dari struktual yang membagi dari beberapa fungsional dan tanggung jawab yang didalamnya menunjukkan profesionalitas dan tanggungjawab kejr yang berbeda.

Kompetensi pelayanan yang loyalitas tinggi akan mempermudah dalam pertumbuhan bisnis yang bergerak. Ini terjadi karena model bisnis yang berbeda-beda namun terdapat faktor utama yang bertanggung jawab untuk mendorong pertumbuhan usaha dan nilai perusahaan adalah loyalitas nasabah yaitu sejauh mana nasabah mengalami perasaan positif, memiliki kesetiaan dan juga menunjukkan perilaku positif kepada perusahaan tersebut.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Buku Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) BMT Pahlawan Tulungagung Tahun 2018

**Tabel 4.1**

**Susunan Kelembagaan BMT Pahlawan Tulungagung**



**1. Susunan Pengelola BMT Pahlawan Tulungagung**

Untuk menjalankan roda organisasi, BMT Pahlawan dikendalikan oleh 3 orang Dewan Pengawas dan 5 orang Dewan Pengurus sebagai berikut:

**Dewan Pengawas :**

Pengawas Syariah : dr. H. Anang Imam M, M.Kes

Pengawas : H. Mulyono, SH

Pengawas :H. Chamim Badruzzaman

**Dewan Pengurus :**

Ketua : dr. H. Laitupa Abdul Mutalib, Sp.Pd

Wakil Ketua : Drs. Affandi

Sekretaris : Drs. H. Siswadi, MA

Wakil Sekretaris : Dr. Hj. Retno Indayati, M.Ag

Bendahara : Ir. Hj. Harmi Sulistyorini

Wakil Bendahara : Dra. Hj. Zulfa Prastiyani

Untuk menjalankan usaha, dikendalikan oleh team manajemen yang dipimpin oleh manager umum dan beberapa karyawan sebagai berikut:

|                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| Direktur Utama           | : H. Nyadin, MAP             |
| Manager Keuangan         | : Dyah Iskandiana, S.Ag      |
| Manager Pembukuan        | : Fery Yeti, SE              |
| Manager Pembiayaan       | : Mispono, SE                |
| Manager Data & Informasi | : Miftahul Jannah, SE        |
| Manager Pokusma Notorejo | : Juprianto, S.Ag            |
| Kabag. Administrasi      | : Dewi Kusnul Khotimah, S.Hi |
| Staff Administrasi       | : Marathul Anisa, SE         |
| Kantor Kas Bandung       | : Nungky Suryandari, S.Hi    |
| Kantor Kas Gondang       | : Arini Hidayati, SE,Sy      |
| Bagian Penagihan         | : Mahmud, S.M                |
| Bagian Penagihan         | : Sutrisno, M.Pd             |
| Bagian Pemasaran         | : Eko Pramudianto, S.E       |
| Bagian Pemasaran         | : Artha Abdillah, S.E        |

## 2. Bidang Usaha BMT Pahlawan

Sebagai mitra pengusaha kecil, dengan tekad untuk menuntaskan adanya kemiskinan dan tingkatan ekonomi lebih baik. Dengan melaksanakan kebijakan: 1) Pembiayaan, 2) Menghimpun

Simpanan atau Tabungan, 3) Penghimpunan Simpanan Pokok Khusus (Saham), 4) Kegiatan Mengelola ZIS dan Kegiatan Sosial Dakwah.

a. Pembiayaan

Pada kegiatannya produk dari BMT Pahlawan akan memberikan modal dengan penyediaan barang yang digunakan sebagai usaha untuk lebih berkembang dan kerjasama untuk senantiasa menjadi pembiayaan yang berguna bagi usaha kecil.

Adapun jenis pembiayaan antara lain:

- 1) *Pembiayaan Musyarakah* merupakan pembiayaan dengan kerjasama pada nasabah yang modalnya bukan secara keseluruhan dari BMT namun terdapat tentunya hasil dibagi sesuai dengan kebijakan.
- 2) *Pembiayaan Murabahah* merupakan pembiayaan dengan jual beli dan BMT menyediakan barangnya. Selanjutnya untuk pembelian dilaksanakan melalui BMT dan dengan jangka bayar sesuai jatuh tempo yang ditetapkan.
- 3) *Pembiayaan Bai' Bitsaman Ajil* adalah suatu sistem dengan akad jual beli atas kebutuhan dalam penyediaan barang yang mana dapat diangsur sesuai kesepakatan belah pihak.
- 4) *Pembiayaan Qordul Hasan* merupakan peminjaman dari BMT untuk usahanya dengan apabila terjadinya kebangkutan akan dibebaskan dari tanggungannya.

## b. Simpanan / Tabungan

Macam-macam Simpanan atau Tabungan di BMT:

- 1) Simpanan Pokok yang dibayarkan sekali pada awal masuk
- 2) Simpanan Wajib yang dibayarkan tiap bulan
- 3) Simpanan Pokok Khusus (semacam saham) yaitu simpanan yang dibayarkan untuk modal awal.
- 4) Simpanan Sukarela secara mudharabah, ada 2 macam:
  - a) Simpanan *mudharabah* dengan jumlah tak terbatas dan sewaktu waktu.
  - b) Simpanan *mudharabah* berjangka (deposito) yaitu simpanan yang jumlahnya tertentu dan jangka waktu pengambilannya ditetapkan pula.
- 5) Simpanan Investasi Khusus merupakan simpanan dari perorangan berjangka waktu minimal 5 tahun.
- 6) Simpanan Haji untuk menentukan pembiayaan ibadah untuk menunaikan ibadah haji.
- 7) Simpanan Pensiun merupakan simpanan pegawai diambil jika bersangkutan telah pensiun.

## 2. BMT Muamalah Tulungagung

BMT Muamalah Tulungagung merupakan lembaga ekonomi keuangan mikro syariah dengan tujuan *profit toriented* dan *non profit*. Kopsyah BMT Muamalah dengan lokasi di Jl. Mayjen Sungkono IV/06

Tulungagung. Pengurus Kopsyah Bpk. Hasan Sultoni memaparkan bahwasanya masih dalam satu gabungan dengan BMT Pahlawan pusat, kemudian Kopsyah BMT Muamalah memisahkan dengan pusat dan memiliki naungan sendiri pada lokasi Jl. Mayjen Sungkono XI/02 Kutoanyar Tulungagung, telp. (0355) 321726. Dengan kurun operasional dari 1997 telah memiliki badan hukum No. 2/BH/KDK/13/18/VIII/1998.

Penurunan dari dasarkelembagaan dengan kompetensi dari penyaluran dana dan financial operasional masyarakat yaitu.

#### 1. Visi BMT Muamalah Tulungagung

Memiliki visi sebagai lembaga keuangan syariah yang mandiri, sehat, kuat dan berkualitas sehingga mampu berperan dalam memakmurkan kehidupan.

#### 2. Misi BMT Muamalah Tulungagung

Berikut misi dari penjabarannya:

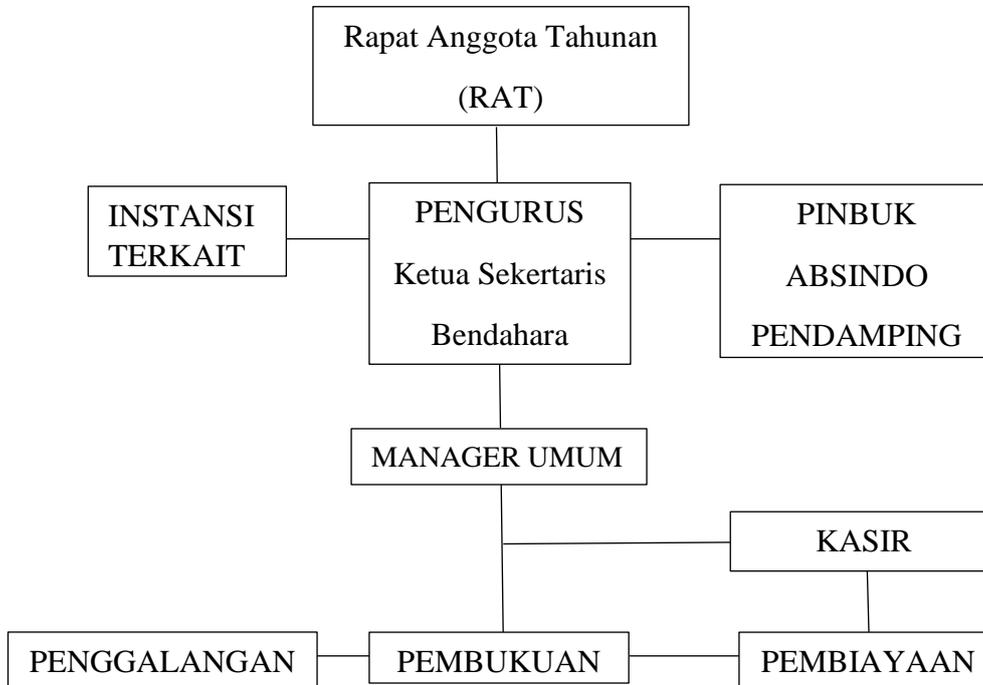
- a. Gerakan pembebasan anggota dan masyarakat dari belenggu rentenir, kemiskinan, dan ekonomi ribawi.
- b. Gerakan pemberdayaan meningkatkan kualitas dana ekonomi riil dan kelembagaannya menuju tatanan perekonomian yang makmur dan maju.
- c. Gerakan keadilan membangun struktur masyarakat yang adil dan berkemakmuran, berkemajuan, serta makmur maju berkeadilan.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Modul Pelatihan calon pengelola LKMS Baitul Maal Wa Tamwil, (Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil: Tulungagung, 2010)

**Tabel 4.2**

**Struktur Organisasi BMT Muamalah Tulungagung**



1. Susunan Pengawas, Pengelola, dan Pengurus

Adapun susunan kelembagaan BMT Muamalah Tulungagung adalah :

**Susunan Pengawas :**

Pengawas : Achmad Thohir, M.Ag

Pengawas : M. Agus Salim, M.Pd

Pengawas : Nurul Amin, M.Ag

**Susunan Pengelola :**

Manager : Agung Hariyadi, Se,Sy

Kasir : Nurul Khusnaeni, S.E

Pemasaran : Khairunisya, S.E

Pembiayaan : Titan Wahyu Ardianto

Pembukuan : Silviana Puspita Sari

**Susunan Pengurus :**

Ketua : H. Nyadin, M. AP

Sekretaris : Hasan Sultoni, M, Sy

Bendahara : Heni Suparyatin, SE

2. Bidang Usaha BMT Muamalah Tulungagung

Pengguna modal sebagaimana dari para pengusaha yang menjalankan usaha kecil dan meningkatkan taraf ekonomi, dengan usaha dari kegiatan:

- a. Pembiayaan *Murabahah* dengan adanya jual beli yang menggunakan barang, dan melalui lembaga syariah sebagai tempat penyedia dengan kesepakatan dari belah yang bersangkutan.
- b. Pembiayaan *Mudharabah* merupakan pembiayaan atas kerjasama dari anggota dan lembaga syariah dengan jangka yang ditentukan dan hasil yang dibagi sesuai kesepakatan.
- c. Pembiayaan *Qardhul Hasan* merupakan pembiayaan yang dikembalikan sebagai pokok dari pemungutan hasil dengan pembayaran *infaq* dari hati nurani.

- d. Pembiayaan Musyarakah dengan mengadakan suatu perjanjian atas pihak yang bersangkutan dan saling bertukar modal untuk pelaksanaan usaha dan dengan porsi sesuai kesepakatan antara lembaga syariah atau anggota yang melakukan kerjasama.

## **B. Paparan Data**

### **1. Strategi Pimpinan BMT Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Marketing di BMT Pahlawan Tulungagung**

Hasil dari proses pengumpulan data dengan para pihak yang bersangkutan seperti pada narasumber utama adalah Bapak H. Nyadin, MAP, selaku manager umum BMT Pahlawan Tulungagung, kemudian Ibu Artha Abdillah selaku karyawan divisi marketing, dan Bapak Eko Pramudianto. Penelitian ini dimulai tanggal 10 Juli sampai 24 Juli 2021.

#### **a. Strategi Pimpinan BMT Pahlawan Tulungagung Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Pengetahuan/wawasan Karyawan Marketing**

Perkembangan SDM terhadap suatu hasil dari pendidikan dan memiliki pelatihan dari kesiapan karyawan untuk mengemban tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja dan mampu meningkatkan progres strategi perusahaan untuk lebih baik lagi. Arah pembangunan dari perusahaan selalu menyiapkan mental dan kompetensi karyawannya dalam meningkatkan pengalaman kinerja yang profesional. Strategi pimpinan BMT dalam mengembangkan

SDM terhadap pengetahuan/wawasan karyawan marketing akan dipaparkan oleh Bapak Nyadin sebagai berikut:

Bapak Nyadin selaku manager umum di BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan:

“Untuk meningkatkan pengetahuan/wawasan karyawan marketing dengan diikutkan diklat-diklat, kursus-kursus, dan ada seminar, ada juga magang bagi anggota yang baru bergabung, magang itu termasuk magang kerja dan magang kompetensi. Magang kerja itu artinya sebelum dia menjadi anggota dia mengikuti magang dulu di BMT lain yang sudah maju, sedangkan magang kompetensi itu artinya kalau calon anggota baru sudah pernah magang selama satu tahun atau dua tahun kemudian di magangkan kembali atau di studi bandingkan di beberapa BMT di seluruh Indonesia, selain itu juga harus mempunyai pengalaman yang beda dan yang lebih baik yang bisa dikembangkan di BMT Pahlawan ini. Untuk seminar selalu diadakan, baik seminar, pelatihan, kursus selalu ada baik yang diadakan di dalam kantor ataupun di luar kantor. Kalau pelatihan formal juga pasti ada jadi pelatihan dan kurikulumnya sudah nasional. Pelatihan ada dua yang pertama pelatihan yang diadakan BMT Pahlawan sendiri yang mana pesertanya karyawan BMT Pahlawan dan ada juga karyawan BMT lain yang menjadi pesertanya.”<sup>63</sup>

Dari pemaparan diatas dapat dijabarkan bahwa upaya BMT Pahlawan Tulungagung dalam meningkatkan pengetahuan/wawasan karyawan divisi marketing dengan diikutkan pelatihan dan diberikan pendidikan didalam kantor maupun diluar kantor. Pelatihan dan pendidikan, acara seminar yang diadakan rutin oleh Dinas Koperasi dan seminar yang diadakan BMT Pahlawan Tulungagung sendiri. Adapun beberapa karyawan divisi marketing dikirim untuk mengikuti pelatihan di luar kantor secara bertahap,

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan Bapak Nyadin (Manager Umum BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 24 Juli 2021, Pukul 13.00

diikuti dengan jobdesk sesuai dari yang dikerjakan selama menjadi karyawan dan selesai mengikuti pelatihan hasil dari penelitian tersebut di share ke karyawan-karyawan lain agar pengetahuannya bertambah. Biasanya acara seminar tersebut membahas tentang pemasaran, manajemen yang baik, dan lain sebagainya. Bukan hanya itu, calon tenaga kerja baru yang belum berpengalaman maupun yang sudah berpengalaman wajib mengikuti diklat yang diadakan BMT Pahlawan Tulungagung, dengan arah tujuan tenaga kerja baru khususnya divisi marketing mempunyai pengetahuan sebelum terjun langsung ke lapangan. Pimpinan BMT Pahlawan Tulungagung juga memberikan pengarahan kepada semua karyawan agar pekerjaan mereka semakin baik dan meningkat untuk mencapai tujuan BMT Pahlawan Tulungagung.

Demikian menurut Ibu Artha Abdillah selaku karyawan divisi marketing menyatakan bahwa:

“Kalau di divisi marketing pertama dari pimpinan, dari pak Nyadin sendiri. Pak Nyadin memberikan kayak materi terus seperti ini di hari sabtu itu kami gunakan untuk rapat sekaligus memberikan materi untuk divisi marketing. Selain itu juga, pertama materi yang disampaikan pimpinan sendiri, yang kedua kalau sebelum virus covid ini dulu sering ada pelatihan-pelatihan, seminar-seminar dan lain sebagainya. Diklat-diklatnya itu nanti dari divisi marketing itu diberikan tugas untuk mewakili BMT Pahlawan ke seminar itu atau pelatihan. Selain itu pemimpin juga memberikan target kepada divisi marketing, misal dalam satu minggu mendapatkan satu atau calon anggota, satu bulan nanti minimal dapat calon anggota berapa. Hal itu untuk meningkatkan karyawan divisi marketing agar mempunyai

semangat kerja, juga semangat tinggi mendapatkan calon anggota pembiayaan ataupun penabung. Selain itu, pimpinan juga memberikan materi berupa tips-tips bagaimana caranya menjadi marketing. Untuk pelatihan dan seminar kalau saya sendiri masih mengikuti pelatihan di dalam kantor, dan yang sering mengadakan pelatihan dan seminar oleh dinas koperasi, dan UMKM itu, terus juga pernah ada yang diadakan dari MUI Tulungagung itu pernah ada membahas tentang murabahah, mudharabah, musyarakah, dan lain-lain.”<sup>64</sup>

Data pendukung hasil wawancara oleh Bapak Eko Pramudianto selaku karyawan divisi marketing mengungkapkan bahwa:

“Jadi kalau dari kita dan dari pimpinan sebelum adanya pandemi corona kita sering diberikan pelatihan di dalam kantor ada juga yang mengikuti pelatihan diluar kota. Pelatihan tersebut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, tetapi setelah adanya pandemi ini pelatihan dan seminar yang biasanya diadakan rutin oleh BMT Pahlawan sendiri dan seminar dari Dinas Koperasi ini jarang diadakan karena meningkatnya jumlah orang yang terpapar virus corona, juga kita dilarang berkerumun apalagi ini ada juga PPKM. Tetapi manager selaku sebagai pimpinan untuk karyawan itu sering memberikan nasihat atau trik-trik jitu untuk meningkatkan SDM kita dalam tanda kutip kita sebut pemasaran. Selain itu, kita dihari sabtu selalu ada evaluasi dari pimpinan kita membahas tentang apa saja kendala dilapangan untuk karyawan marketing dan untuk semua karyawan membahas tentang dibulan ini ada peningkatan atau ada penurunan.”<sup>65</sup>

Sebelum adanya pandemi pelatihan ataupun seminar sering diselenggarakan oleh pihak internal maupun pihak eksternal. Pelatihan dan seminar ini untuk meningkatkan pengetahuan/wawasan bagi karyawan divisi marketing. Tetapi,

---

<sup>64</sup> Wawancara dengan Ibu Artha Abdillah (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli 2021, Pukul 09.30 WIB

<sup>65</sup> Wawancara dengan Bapak Eko Pramudianto (Karyawan Devisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli 2021, Pukul 10.00 WIB

pada saat ini dengan adanya pandemi virus covid-19 sesuai dengan pernyataan narasumber bahwa pelatihan ataupun seminar jarang dilakukan dikarenakan bertambahnya yang terpapar virus covid-19. Meskipun pelatihan dan seminar jarang dilakukan dengan tatap muka tapi beberapa karyawan juga mengikuti seminar daring menggunakan aplikasi zoom yang diikuti semua karyawan. Hal ini dijelaskan langsung oleh Bapak Nyadin menyatakan bahwa:

“Bahkan pada saat pandemi ini BMT Pahlawan juga sering mengadakan seminar secara daring atau virtual. Untuk pesertanya karyawan BMT Pahlawan sendiri ada juga yang dari BMT lain tapi itu tidak pasti tergantung topiknya seminar itu membahas apa. Misal temanya pemasaran ya pesertanya karyawan pemasaran, misal temanya tentang akad-akad ya pesertanya karyawan pembiayaan, kalau temanya mengenai strategi resiko ya pesertanya bagian manajemen resiko. Selain itu setiap hari sabtu kita melakukan evaluasi kepada semua karyawan.”<sup>66</sup>

Data diatas didukung dengan hasil wawancara dengan Bapak

Eko Pramudianto menyatakan sebagai berikut:

“Pada saat pandemi covid-19 ini kita juga mengikuti seminar secara daring. Seminar secara daring itu diadakan sekitar dua atau tiga kali, tetapi seminar daring tidak seefektif tatap muka secara langsung. Jujur menurut kita materi kurang dipahami ya. Seminar daring ini dilakukan pihak luar, jadi kita sebagai pesertanya, tapi hampir seluruh karyawan dan manager pun ikut serta untuk mengikuti seminar daring tersebut.”<sup>67</sup>

Data diatas didukung hasil wawancara dengan Ibu Artha

Abdillah menyatakan sebagai berikut:

“Pada saat ini juga sering diadakan pelatihan lewat online atau virtual. Pelatihan lewat online tersebut menggunakan

---

<sup>66</sup> Wawancara dengan Bapak Nyadin (Manager Umum BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 24 Juli 2021, Pukul 13.00

<sup>67</sup> Wawancara dengan Bapak Eko Pramudianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli, Pukul 10.00 WIB

aplikasi zoom. Dari pimpinan juga mengabarkan melalui grup-grup kalau ada pelatihan virtual lewat aplikasi zoom. Biasanya diadakan di lantai satu atau dilantai dua tempat rapat, nanti disambungkan di proyektor jadi semua karyawan bisa mengikuti pelatihan. Tetapi tema pelatihan tersebut juga harus sesuai dengan kebutuhan BMT Pahlawan, nggak semua pelatihan diikuti misal kayak tentang wakaf, akad-akad, tentang pembuatan akad, marketing pembiayaan dan lain sebagainya yang sinkron dengan kebutuhan BMT Pahlawan.”<sup>68</sup>

Selain mengikuti seminar dan pelatihan pihak marketing juga harus menjelaskan kepada calon anggota yang belum mengetahui tentang lembaga keuangan syariah. Pihak marketing juga harus menjelaskan perbedaan lembaga keuangan syariah dan konvensional serta menjelaskan keunggulan menjadi anggota di BMT Pahlawan Tulungagung. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Nyadin menyatakan sebagai berikut:

“Yang pertama kita jelaskan terlebih dahulu apa itu BMT, apa saja produk-produknya, dan kalau menabung itu yang disebut pembiayaan itu seperti apa kita juga harus jelaskan. Untuk bagi hasil kita jelaskan hitungannya bagaimana, agar calon anggota paham tentang bagi hasilnya dan agar masyarakat tau di BMT Pahlawan tidak ada akad pinjam meminjam tapi akad pembiayaan. Kan pembiayaan itu produknya ada macam-macam seperti *mudharabah*, *musyarakah*, dll. Hal tersebut terserah yang dikehendaki oleh calon anggota. Untuk mengatasi anggota yang macet atau telat mengangsur ya kita sebagai orang muslim, ya tentunya dengan Syariah. Yang pertama ditanya lewat via telfon atau kunjungan langsung didatangi rumahnya. Ditanya sebabnya, ditanya keadaannya, kira-kira begitu. Kalau sudah paham betul mengenai situasi, kondisi, dan keadaannya dari anggota ini kita kasih solusi, apakah solusinya dikasih perpanjangan waktu, usahanya ditingkatkan atau dibantu dijualkan.”<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Ibu Artha Abdillah (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli 2021, Pukul 09.30 WIB

<sup>69</sup> Wawancara dengan Bapak Nyadin (Manager Umum BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 24 Juli 2021, Pukul 13.00

Data diatas didukung dari hasil wawancara dengan Bapak

Eko Pramudianto menyatakan sebagai berikut:

“Pertanyaan yang sering ditanyakan kepada calon anggota, apa sih pembiayaan syariah itu. Kita sebagai divisi marketing memberikan penjelasan mengenai pembiayaan syariah di BMT Pahlawan. Kita menjelaskan dengan sabar di BMT Pahlawan itu seperti ini pembiayaannya, di BMT Pahlawan ada akad-akad ini kita juga harus jelaskan itu. Dijelaskan apa itu *rahn*, apa itu *mudharabah*, dan *musyarakah*. Banyak masyarakat yang belum tau kita jelaskan pelan-pelan agar calon anggota ini mengerti, memberikan contohnya yang enak didengar, hal-hal sepele sebagai contoh misal, ditanya dulu keperluannya untuk apa, jaminannya apa. Masih banyak masyarakat yang tau tentang pembiayaan konvensional, kita jelaskan apa kelebihan dan keuntungan pembiayaan syariah ini daripada pembiayaan konvensional. Produk-produk yang ada di BMT Pahlawan ini banyak, tidak hanya gadai, di sini tabungan haji ada, tabungan umroh juga ada. Itu yang harus kita sampaikan kepada calon anggota. Dan kita tidak menggunakan bunga, di BMT Pahlawan ini ada infaq, tabungan juga ada, lalu juga bagi hasil. Sebenarnya tanpa bunga itu ya bagi hasil. Bagi hasil ini untuk modal bagi BMT lagi. Adapun anggota yang telat mengangsur pertama kita hubungi via telfon atau via whatsapp dulu, setelah beberapa hari atau beberapa minggu tidak ada respon kita langsung datang ke rumahnya. Misal ada anggota yang belum ada uangnya kita beri kelonggaran. Adapun anggota yang bandel seminggu, dua minggu, bahkan satu bulan itu kalau tidak ditegur kita juga harus kesana. Jika tetap tidak mengangsur kita beri SP1 kita undang ke BMT, jika tidak datang kita berikan SP2 diundang lagi hingga SP3 final bahwa anggota tersebut wajib menyerahkan misal punya motor. Motor tersebut kita tahan, kalau anggota mampu membayar maka kita kembalikan motornya. Jika tidak kita akan menjual motornya berapa lakunya. Jika harga tersebut melebihi pinjaman anggota ini kita kembalikan kelebihannya dan sebagian kita ambil untuk menutupi pinjamannya.”<sup>70</sup>

Data diatas didukung dari hasil wawancara dengan Ibu Artha

Abdillah menyatakan sebagai berikut:

---

<sup>70</sup> Wawancara dengan Bapak Eko Pramudianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli 2021, Pukul 10.00 WIB

“Pertama sebagai marketing, makanya sebelum terjun langsung ke lapangan itu pimpinan selalu memberikan bekal berupa materi dahulu kepada karyawan marketing sampai dia sendiri paham, kalau belum paham belum berani untuk terjun langsung ke lapangan, karena nanti bahaya juga saat ditanya sama calon anggota kita belum paham tentang materinya. Nanti sama pimpinan juga di tes dulu, di kasih solusi untuk memecahkan permasalahan saat dilapangan dan memberikan solusi. Nanti kita dikasih materi berupa buku saku BMT, materi akad-akad yang ada di BMT harus didalami dulu oleh karyawan marketing sebelum terjun langsung ke lapangan, selain itu kita juga membawa browsur, itu kan di browsur sudah ada keterangan produk-produknya apa saja, itu untuk pegangan sewaktu-waktu kalau misal kita lupa. Kita sebagai karyawan marketing juga dikasih beberapa pertanyaan sama pimpinan kalau kita bisa menjawab dan menjelaskan secara detail maka kita sudah berani untuk terjun langsung ke lapangan.”<sup>71</sup>

Dasar yang dikembangkan dari kualitas SDM karyawan marketing di BMT Pahlawan Tulungagung karena manajemen sumber daya karyawan marketing sangat mutlak, sesuai yang dijelaskan Bapak Nyadin selaku pimpinan BMT Pahlawan menyatakan sebagai berikut:

“Yang melatar belakangi adanya pengembangan sumber daya manusia itu harus ada pada lembaga keuangan dan sifatnya mutlak, pemasaran bisa diartikan sebagai mensosialisasikan lembaga keuangan khususnya BMT Pahlawan ini sangat penting dan vital. Kunci dari pengembangan BMT di sini dan pengembangan sumber daya manusianya ada di pengembangan maka dari itu sumber daya manusia marketing itu harus kita bina, kita kembangkan dan kita kuatkan sehingga memiliki sumber daya manusia marketing yang berperan maksimal.”<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan Ibu Artha Abdillah (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli 2021, Pukul 09.30 WIB

<sup>72</sup> Wawancara dengan Bapak Nyadin (Manager Umum BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 24 Juli 2021, Pukul 13.00

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh pimpinan BMT Pahlawan Tulungagung dengan mengembangkan sumber daya manusia adalah bertujuan agar BMT Pahlawan semakin maju dan semakin berkembang, seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Nyadin menyatakan sebagai berikut:

“Ya terwujudnya sumber daya manusia yang unggul, Tangguh, amanah, dan professional. Jujur itu juga harus ditanamkan.”<sup>73</sup>

Tidak hanya mengikuti seminar dan pelatihan. Pimpinan BMT Pahlawan juga memberikan motivasi kepada karyawan marketing agar semangat bekerja dan menyukai pekerjaannya dengan cara memberikan bonus, sebagaimana hasil yang dipaparkan dan dijelaskan Bapak Nyadin selaku pimpinan BMT Pahlawan menyatakan sebagai berikut:

“Untuk memberikan motivasi kepada semua karyawan pastinya saya memberikan dorongan-dorongan, semangat bahwa bekerja itu adalah ibadah, anda melakukan pekerjaan ini ada pahalanya, yang kedua anda melakukan pekerjaan ini ada gajinya. Gajinya ini akan meningkat sesuai dengan tingkat kinerja. Selain itu juga saya kasih bonus agar semua karyawan semangat bekerja. Kalau kita melakukan pekerjaan dengan tulus dan ikhlas pasti kita juga dapat pahala. Dan kita beri contoh, saya sendiri juga begitu bekerja keras, jujur, amanah, dan professional, 4 hal itu kita tanamkan kepada semua karyawan.”<sup>74</sup>

Data diatas didukung dari hasil wawancara dengan Ibu Artha Abdillah menyatakan sebagai berikut:

---

<sup>73</sup> Wawancara dengan Bapak Nyadin (Manager Umum BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 24 Juli 2021, Pukul 13.00

<sup>74</sup> Wawancara dengan Bapak Nyadin (Manager Umum BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 24 Juli 2021, Pukul 13.00

“Untuk motivasi yang pertama dari pencapaian target, terus di BMT Pahlawan sendiri misal kita mencapai target contoh satu bulan dapat sekian itu nanti diakumulasi bonusnya dapat berapa. Dari target yang diberikan terus adanya bonus kepada karyawan marketing, terus dari pimpinan dulu setiap pagi pasti berikan brifing, diberikan motivasi agar semangat bekerja tetapi pada saat PPKM dan virus covid-19 yang semakin meningkat jadi sekarang jarang dilakukan. Pimpinan BMT Pahlawan itu memberikan kiprahnya, selalu semangat kerja dan juga selalu memberikan motivasi, jadi semua karyawan mencontoh produktifitas kerjanya dan mencontoh totalitasnya.”<sup>75</sup>

Data diatas didukung dari hasil wawancara dengan Bapak

Eko Pramudianto menyatakan sebagai berikut:

“Sebenarnya dari pimpinan itu selalu memberikan motivasi hampir setiap hari, setiap pagi kita berkumpul, kita brifing. Biasanya kita membahas tentang apa saja kekurangan karyawan marketing dalam bekerja, apakah ketika dilapangan kita ada kesulitan atau kendala dalam menjelaskan produk-produk kita. Pimpinan selalu memberikan bahasan atau buku agar menutupi kekeurangan saat dilapangan. Pimpinan selalu motivasi secara agama, secara personal, pimpinan juga sering memberikan pemasukan atau solusi kepada setiap karyawan. Untuk pemberian bonus itu pasti ada dari pimpinan tapi setiap prang itu bonusnya beda-beda. Akumulasi bonus dilihat dari yang pertama berapa lama dia bekerja, yang kedua berapa jumlah anggota yang dia dapat, dan yang ketiga berapa tingkatan gajinya itu mempengaruhi semua.”<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Wawancara dengan Ibu Artha Abdillah (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli, Pukul 09.30

<sup>76</sup> Wawancara dengan Bapak Eko Pramudianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli 2021, Pukul 10.00

b. Strategi Pimpinan BMT Pahlawan Tulungagung dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Keterampilan Karyawan Marketing

Strategi pimpinan BMT Pahlawan Tulungagung untuk mengembangkan SDM sebagai pola keterampilan karyawan marketing menggunakan 2 metode yaitu:

- 1) Metode on the job training merupakan pelatihan oleh BMT Pahlawan Tulungagung dengan cara mengecek ke lapangan secara langsung.
- 2) Metode off the job training merupakan karyawan yang hanya fokus pada proses pelatihan dan melaksanakan absensi. Sebagaimana wawancara Bapak Nyadin mengungkapkan bahwa:

“Upaya pengembangan diterapkan dengan 2 metode yaitu metode on the job training dan juga metode off the job training yaitu karyawan tidak bekerja hanya fokus pada pelatihan saja.”<sup>77</sup>

Data diatas didukung dari hasil wawancara dengan Ibu Artha

Abdillah menyatakan sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan keterampilan karyawan marketing dari pimpinan sendiri kita diikutkan pelatihan, saya sendiri juga sering diikutkan pelatihan sesuai dengan job descriptionnya masing-masing karyawan. Nanti kalau karyawan marketing diikutkan pelatihan materinya ya membahas tentang pemasaran. Selain pelatihan didalam kantor ada juga beberapa karyawan yang diberikan tugas untuk mengikuti pelatihan di luar kantor, dulu yang diikutkan pelatihan di luar kantor Pak Mahmud dan lain-lain, pelatihan diadakan di

---

<sup>77</sup> Wawancara dengan Bapak Nyadin (Manager Umum BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 24 Juli 2021, Pukul 13.00

Surabaya, di Malang. Pada saat mengikuti pelatihan di luar kantor dari pimpinan memberikan izin dan dari administrasi BMT memberikan surat tugas. Misal saat mengikuti pelatihan di Surabaya selama 3 hari maka karyawan tersebut tidak bekerja hanya fokus mengikuti pelatihan nanti setelah selesai mengikuti pelatihan hasilnya dishare ke teman-teman pada saat rapat agar karyawan lain juga tau apa saja yang didapat saat mengikuti pelatihan di luar kantor.”<sup>78</sup>

Sebelum adanya pandemi covid -19 pelatihan yang diadakan diluar kantor sering diadakan dan karyawan BMT Pahlawan juga diikutkan pelatihan tersebut agar menambah pengetahuan/wawasan selain itu juga bisa meningkatkan keterampilan karyawan khususnya karyawan marketing. Tetapi setelah adanya pandemi covid-19 pelatihan jarang dilakukan diluar kantor seperti halnya yang disampaikan Ibu Artha Abdillah menyatakan sebagai berikut:

“Kalau dulu pelatihan diluar kantor sering diadakan, pada tahun 2020 ini ya ada tapi di Tulungagung saja, terus di tahun 2021 ini malah jarang sekali. Kalau dulu sering, apalagi ada karyawan baru yang masih magang, kan magang satu sampai dua bulan itu sering diikutkan pelatihan untuk menambah wawasan dan juga meningkatkan keterampilan karyawan yang baru bergabung. Nanti juga didampingi saat terjun dilapangan.”<sup>79</sup>

Data tersebut didukung dari hasil wawancara dengan Bapak Eko Pramudianto menyatakan sebagai berikut:

“Kurang lebih sama ya, kalau untuk meningkatkan keterampilan karyawan marketing dengan cara diikutkan pelatihan didalam kantor maupun diluar kantor. Jadi untuk koneksi itu penting ya kita sebagai orang lapangan pasti membutuhkan koneksi, misal dari pihak marketing dari lembaga keuangan konvensional untuk bertukar data calon anggota. Jadi keterampilannya itu komunikasi pada lembaga

---

<sup>78</sup> Wawancara dengan Ibu Artha Abdillah (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli 2021, Pukul 09.30

<sup>79</sup> Wawancara dengan Ibu Artha Abdillah (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli 2021, Pukul 09.30

syariah dan konvensional. Selain itu pelatihan diluar kantor juga diadakan, karyawan BMT Pahlawan sendiri juga sering mengikuti pelatihan tersebut. Kebanyakan yang mengikuti pelatihan tersebut adalah laki-laki dan kebanyakan yang mengikuti dari karyawan marketing. Pernah ada satu bulan diadakan dua kali pelatihan diluar kantor dan karyawan marketing itu dipilih siapa yang harus mengikuti pelatihan tersebut, yang mengikuti pelatihan tidak semuanya hanya salah satu atau dua begitu. Ada juga untuk pimpinan sendiri berkunjung ke luar kota untuk mendampingi karyawan tergantung keputusan dari pimpinan. Biasanya saat pelatihan itu membahas tentang strategi pembangunan BMT, memperkuat BMT, pemasaran BMT, produk-produk BMT, dan mendalami BMT itu seperti apa. Kurang lebih hampir semuanya begitu.”<sup>80</sup>

## **2. Strategi Pimpinan BMT Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Marketing di BMT Muamalah Tulungagung**

Hasil yang diperoleh dari proses pengumpulan data, dengan narasumber Bapak Agung Hariyadi, selaku manager umum kemudian Bapak Titan Wahyu Ardianto dan Ibu Silviana Puspita Sari selaku karyawan divisi marketing. Penelitian ini dimulai tanggal 3 Juni sampai 19 Juni 2021.

### **a. Strategi pimpinan BMT Muamalah Tulungagung dalam meningkatkan pengetahuan karyawan marketing**

Strategi pimpinan BMT Muamalah Tulungagung pada pengembangan SDM marketing yaitu dengan cara mengikutkan karyawan marketing untuk mengikuti seminar diluar kantor dan ada yang diadakan oleh BMT Muamalah sendiri dengan mengundang

---

<sup>80</sup> Wawancara dengan Bapak Eko Pramudianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung), Sabtu 10 Juli 2021, Pukul 10.00

BMT-BMT yang ada di Tulungagung. Strategi pimpinan BMT dalam mengembangkan SDM sebagai fokus pada kinerja karyawan dipaparkan Bapak Agung Hariyadi sebagai berikut:

Bapak Agung Hariyadi selaku manajer umum di BMT Muamalah Tulungagung :

“Untuk meningkatkan pengetahuan karyawan marketing ya kita ikutkan seminar, work shop, dan pelatihan seperti itu mbak. Kita bekerjasama dengan Dinas Koperasi. Biasanya Dinas Koperasi rutin mengadakan seminar, pelatihan seperti itu.”<sup>81</sup>

Dari pemaparan tersebut diketahui bahwa strategi pimpinan BMT Muamalah Tulungagung dalam meningkatkan pengetahuan karyawan marketing diikuti seminar dan pelatihan agar mendapatkan pengetahuan/wawasan mengenai pemasaran. Seminar dan pelatihan dilakukan diluar kantor dan seminar yang diadakan oleh BMT Muamalah sendiri sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi mengungkapkan sebagai berikut:

“Pelatihan dan seminar itu dilakukan di luar kantor seperti di Surabaya, di Malang, tergantung undangan mbak biasanya. Disini karyawan marketing ada 3 ya kita ikutkan semuanya agar mereka belajar mengenai pemasaran yang baik itu gimana. Pengetahuannya ditambah nanti di share ke teman-teman begitu mbak. Kita juga bekerjasama sama PINBUK Selain pelatihan di luar kantor di BMT Muamalah sendiri juga mengadakan pelatihan karena di Tulungagung perkiraan ada 10 BMT khusus untuk manajemen, untuk karyawan marketing biasanya kita satukan BMT-BMT.”<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulunaggung), Kamis 3 Juni 2021, Pukul 11.00

<sup>82</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulungagung), Kamis 3 Juni 2021, Pukul 10.00

Demikian halnya menurut Bapak Titan Wahyu Ardianto yang menyatakan bahwa:

“Untuk bisa menjadi karyawan marketing yang baik, yang mengerti semua produk-produk yang ada di BMT Muamalah ini, juga menguasai medan, menguasai daerah, kan ada biasanya karyawan marketing itu ada di lapangan terjun langsung. Yang pertama katakanlah pegawai baru masih training ataupun yang baru lulus atau yang sudah ada pengalaman. Artinya training itu pelatihan, waktu pelatihan itu dikasih pengertian-pengertian apa itu BMT, apa saja produk kita, bagaimana sasaran kita, bagaimana target, itu harus dikasih tau biar mengerti. Selain itu, bagaimana menjelaskan kepada calon nasabah yang baik, bagaimana melakukan penilaian jaminan, terus kelayakan. Kita lihat dulu layak atau tidaknya calon nasabah tersebut. Pelatihan itu biasanya diadakan bareng ya, dijadikan satu beberapa BMT misal karyawan marketing, administrasi itu dijadikan satu rapat. Biasanya pembawa acaranya dari luar kota, dari BMT yang lebih besar. Selain itu, pelatihan diadakan oleh Dinas Koperasi karena BMT itu badan hukumnya koperasi, jadi Dinas Koperasi memantau di setiap BMT dan koperasi lain.”<sup>83</sup>

Demikian halnya disampaikan oleh Ibu Silviana Puspita Sari menyatakan sebagai berikut:

“Diikuti pelatihan, lalu seminar-seminar seperti itu. Setiap tahun pasti ada pelatihan yang diadakan oleh Dinas Koperasi. Nanti karyawan marketing dari berbagai BMT diikuti nanti ada undangan. Banyak sih pelatihan seperti itu, dalam setahun dilakukan pelatihan beberapa kali. Pelatihan yang diadakan dari BMT Muamalah itu ada, pasti ada pihak BMT mengikuti acara tahunan. Tetapi itu kadang-kadang ya, nanti kita menghubungi BMT lain untuk mengikuti pelatihan itu.”<sup>84</sup>

Selain itu Bapak Agung Hariyadi juga menambahkan bahwa :

“Di BMT Muamalah ini juga diadakan arisan, terus ada pembinaan membuat genteng, pelatihan membuat batu bata,

---

<sup>83</sup> Wawancara dengan Bapak Titan Wahyu Ardianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung), Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 08.00

<sup>84</sup> Wawancara dengan Ibu Silviana Puspita Sari (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung), Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 09.00

krupuk rambak yang diikuti oleh anggota BMT. Cuman sejak ada virus covid-19 ini sudah berhenti karena ya mengikuti aturan pemerintah tidak boleh berkerumun. Tetapi untuk arisan itu masih diadakan sampai sekarang.”<sup>85</sup>

Demikian halnya yang disampaikan oleh Ibu Silviana Puspita

Sari menjelaskan sebagai berikut:

“Setiap hari sabtu ini pak Nyadin selalu datang, sebelum pulang biasanya kita evaluasi dulu, mengenai pembiayaannya, apa saja masalahnya. Nanti datanya kita kasih ke pak Nyadin dan dievaluasi bareng-bareng. Misal bulan ini sudah mencapai target apa belum, terus nasabah macetnya ada yang berkurang apa tidak, terus laporan keuangan juga dievaluasi sebelum pulang.”<sup>86</sup>

Selain mengikuti seminar dan pelatihan pihak marketing juga harus menjelaskan kepada calon anggota yang belum mengetahui tentang lembaga keuangan syariah. Pihak marketing juga harus menjelaskan perbedaan lembaga keuangan syariah dan konvensional serta menjelaskan keunggulan menjadi anggota di BMT Muamalah. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Agung mengungkapkan bahwa:

“Ya kita jelaskan kepada calon nasabah. Pertama-tama kita jelaskan mengenai produk-produk yang ada di lembaga keuangan syariah khususnya produk-produk yang ada di BMT Muamalah ini mbak. Kita juga menjelaskan perbedaan misalnya dengan sistem bagi hasil ataupun margin kita juga harus jelaskan itu. Sebelum kita memberikan bantuan atau membutuhkan. Kita harus tanyakan keperluannya untuk apa. Kalau untuk pembelian maka kita arahkan pada akad jual beli. Kalau untuk keperluan biaya sekolah atau biaya rumah

---

<sup>85</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulungagung), Kamis 3 Juni 2021, Pukul 11.00

<sup>86</sup> Wawancara dengan Ibu Silviana Puspita Sari (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung), Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 09.00

sakit maka kita akan arahkan ke akad gadai seperti itu mbak.”<sup>87</sup>

Demikian halnya menurut Bapak Titan Wahyu Ardianto menyatakan bahwa :

“Jadi gini, kalau menjelaskan itu tanggapan beberapa orang pasti berbeda, ada yang menjadi paham, ada juga yang dijelaskan bagaimanapun belum juga mengerti. Nasabah pembiayaan disini ditanyai kebutuhannya apa. Misal beli sepeda motor, ditanyai ada uang berapa katakanlah sepeda motor harganya 25 juta, misal nasabahnya punya yang 10 juta, ya kita tambah kekurangannya, ini masuk pembiayaan. Cara mengangsur juga sesuai kesepakatan antara pihak BMT dan calon nasabah, mengangsurnya dibagi beberapa bulan atau setahun, dua tahun itu juga dijelaskan. Kita harus tau keperluannya dulu apa, terus nanti masuk akad apa gitu mbak. Selain itu kita juga menjelaskan tentang akad-akad yang ada di BMT Muamalah.”<sup>88</sup>

Demikian halnya yang disampaikan oleh Ibu Silviana Puspita Sari menjelaskan sebagai berikut:

“Ketika ada calon anggota yang datang langsung ke kantor, ketika kesini biasanya orang awam, yang belum mengerti tentang lembaga keuangan syariah, belum tau akad-akadnya. Dari pihak pelayanan juga dijelaskan mau pinjam berapa, untuk apa, itu nanti disesuaikan dengan akadnya apa. Misal pembiayaan BBA atau Rahn ya disesuaikan dengan kebutuhan nasabah masing-masing. Nanti dijelaskan kalau pembiayaan BBA seperti ini, pembiayaan Rahn seperti ini. Terus kalau marketing juga ada yang dapat anggota baru, mungkin dari teman ataupun keluarga. Nanti pihak marketing mendatangi langsung ke rumahnya, melihat keadaanya seperti apa, layak atau tidaknya. Selain itu juga dijelaskan di BMT Muamalah ini ada akad ini, ada pembiayaan ini disesuaikan dengan kebutuhan calon anggota, biar tidak ada unsur ghararnya supaya ada kejelasannya. Kadang calon anggota yang awam belum mengerti tentang lembaga keuangan syariah penjelasannya harus lebih detail lagi dan sebagai karyawan marketing juga

---

<sup>87</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulungagung, Kamis 3 Juni 2021, Pukul 11.00

<sup>88</sup> Wawancara dengan Bapak Titan Wahyu Ardianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung), Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 08.00

harus sabar, ada yang dijelaskan satu kali belum paham, jadi harus berulang kali, nanti setelah paham jadi tau pembiayaan ini seperti apa.”<sup>89</sup>

Yang mendasari perlunya pengembangan karyawan marketing di BMT Muamalah Tulungagung karena adanya sistem akad dan harus belajar dengan mengikuti pelatihan, sesuai yang dijelaskan Bapak Agung Hariyadi sebagai berikut :

“Yang melatar belakangi adanya sistem akad, akad itu pasti ada yang berubah dan adanya pembaharuan kita juga harus mengikuti. Belajar itu kan nggak ada batasnya, maka kita harus pelatihan terus terkait marketing, terkait akad itu harus kita asah terus dan persaingan juga semakin tinggi.”<sup>90</sup>

Tidak hanya mengikuti seminar dan pelatihan. Pimpinan BMT muamalah juga memberikan motivasi kepada karyawan marketing agar semangat bekerja dan menyukai pekerjaannya dengan cara memberikan bonus, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi mengungkapkan bahwa:

“Ya kita juga melakukan motivasi kepada karyawan marketing agar semangatnya bertambah, kita juga kasih bonus.”<sup>91</sup>

Selanjutnya penjabaran Bapak Titan Wahyu Ardianto yang menyatakan bahwa :

“Motivasi bagi kita itu khususnya karyawan marketing pasti ada dari pimpinan, kita semua punya target pembiayaan, ada juga target yang penyelesaian pembiayaan yang bermasalah. Setiap hari sabtu dilakukan evaluasi, misal kita kurang pembiayaan terus dievaluasi permasalahannya apa. Mungkin

---

<sup>89</sup> Wawancara dengan Ibu Silviana Puspita Sari (Karyawan Marketing BMT Muamalah Tulungagung, Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 09.00

<sup>90</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulungagung), Kamis 3 Juni 2021, Pukul 11.00

<sup>91</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulungagung), Kamis 3 Juni 2021, Pukul 11.00

ada nasabah yang bermasalah kita bicarakan bersama bagaimana solusinya, nasabah seperti itu masih ada sampai sekarang. Waktu evaluasi kita juga ditanya dalam waktu satu minggu sudah dapat nasabah apa belum terus nanti juga dievaluasi akhir bulan pas tutup buku. Untuk bonus pasti ada, bonus itu tergantung pendapatan kita mendapat nasabah. Semakin banyak kita mendapat nasabah, semakin banyak pula bonus yang akan didapatkan.”<sup>92</sup>

Demikian halnya yang disampaikan oleh Ibu Silviana Puspita

Sari menjelaskan bahwa:

“Untuk memotivasi karyawan agar semangat bekerja pasti ada bonusnya, setiap karyawan marketing yang memiliki nasabah selalu mendapatkan bonus. Bonus itu didapat dari besar kecilnya jumlah nasabah yang melakukan pembiayaan. Semakin banyak pembiayaan, semakin banyak juga bonus yang didapat karyawan marketing. Itu salah satu motivasi yang utama, kan nanti gajinya naik.”<sup>93</sup>

Karyawan marketing berhak mendapatkan reward berupa bonus. Bonus tersebut bisa membuat karyawan marketing giat bekerja dalam mencari calon anggota. Bonus yang didapatkan tergantung jumlah anggota baru yang diperoleh, sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Agung mengungkapkan sebagai berikut:

“Bonus dari jumlah pendapatan calon anggota. Semakin banyak mereka mendapatkan calon anggota baru maka semakin banyak juga bonus yang didapatkan, pemberian bonus membuat karyawan marketing agar semangat bekerja, giat dalam mencari calon anggota.”<sup>94</sup>

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh pimpinan BMT

Muamalah Tulungagung dengan mengembangkan sumber daya

---

<sup>92</sup> Wawancara dengan Bapak Titan Wahyu Ardianto (Karyawan Divisi Marketing BMT muamalah Tulungagung, Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 08.00

<sup>93</sup> Wawancara dengan Ibu Silviana Puspita Sari (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung), Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 09.00

<sup>94</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulungagung), Kamis 3 Juni 2021, Pukul 11.00

manusia adalah bertujuan agar BMT Muamalah semakin maju dan semakin berkembang, seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Agung Hariyadi mengungkapkan:

“Setiap BMT pasti mempunyai tujuan, visi dan misi. Tujuan mengembangkan sumber daya manusia ya kita ingin BMT ini semakin maju, semakin berkembang, semakin dipercaya, dan semakin profesional. Semua anggota harus melayani nasabah dengan baik, ramah, mudah tersenyum, dan sabar menghadapi calon nasabah ataupun yang sudah menjadi nasabah, karena setiap orang itu beda-beda ya. Kita harus semaksimal mungkin dalam bekerja agar tujuan itu bisa tercapai.”<sup>95</sup>

Berdasarkan hasil yang diperoleh secara langsung bahwa strategi pimpinan BMT dalam mengembangkan sumber daya manusia dengan mengikuti seminar atau pelatihan yang diadakan di luar kantor maupun di dalam kantor. Selain mengikuti pelatihan, pimpinan BMT juga memberikan reward atau bonus kepada karyawan marketing agar semangat dalam bekerja. Pimpinan BMT juga mengadakan evaluasi pada hari sabtu untuk melakukan pembinaan kepada karyawan mulai dari pendidikan motivasi. Pendidikan motivasi dilakukan untuk memotivasi semua karyawan dalam mengembangkan kegiatannya dan meningkatkan pengetahuan karyawan.

---

<sup>95</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulungagung), Kamis 3 Juni 2021, Pukul 11.00

b. Strategi Pimpinan BMT Muamalah Tulungagung dalam Meningkatkan Ketrampilan Karyawan Marketing

Strategi yang diterapkan Pimpinan BMT Muamalah untuk meningkatkan SDM ketrampilan karyawan marketing dilakukan dengan 2 metode yaitu dengan metode pelatihan training yang melakukan simulasi langsung pada lapangan. kemudian metode off the job training dimana karyawan diharapkan mampu fokus terhadap pelatihan yang dijalaninya. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi mengungkapkan bahwa:

“Jadi strategi pimpinan dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan ketrampilan karyawan marketing dengan cara training untuk karyawan marketing yang baru bergabung, yang sudah berpengalaman maupun yang belum mempunyai pengalaman. Training itu dilakukan minimal 4 bulan, sebelum dilakukan training wajib mengikuti pelatihan 4 hari terkait pemahaman tentang produk-produk yang ada di BMT Muamalah ini. Selain itu, diberikan pemahaman tentang lembaga keuangan syariah agar bisa menjelaskan kepada calon nasabah yang belum mengerti atau belum mengenal tentang lembaga keuangan syariah, kan sistemnya itu juga beda sama bank konvensional.”<sup>96</sup>

Data tersebut di atas didukung dengan hasil wawancara dengan Bapak Titan Wahyu Ardianto:

“Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan itu dengan cara training, untuk karyawan yang baru bergabung diarahkan langsung pekerjaannya itu seperti apa. Pasti ada disetiap lembaga ada persaingan bagaimana kita bisa memahami tentang pekerjaan di lapangan. Jadi nggak harus dari eksternal yang mendorong kita tapi dari kitanya sendiri harus paham. Kan yang ada dilapangan hanya karyawan marketing

---

<sup>96</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulungagung), Kamis 3 Juni 2021, Pukul 11.00

yang tau. Kita harus termotivasi atas pekerjaan kita di lapangan.”<sup>97</sup>

Berdasarkan hasil wawancara mengenai pelatihan terjun langsung ke lapangan yang dilakukan BMT Muamalah dengan menugaskan karyawan untuk lebih menggali kompetensinya. Sebelum training wajib mengikuti pelatihan untuk menambah ketrampilan karyawan marketing. Selain itu, karyawan yang baru bergabung dibimbing dan diawasi oleh pimpinan secara langsung dan dibekali gambaran tugas yang dihandlenya.

Selain terjun langsung ke lapangan, pimpinan BMT juga menggunakan metode off the job training dengan harapan dapat memberikan keuntungan perusahaan atas tercapainya upgrade skill. Metode ini dilakukan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan marketing agar belajar dan nantinya materi yang didapat bisa dicontohkan di lapangan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Agung Hariyadi sebagai berikut:

“Untuk itu ada ya. Beberapa karyawan pernah diikutkan pelatihan di luar kota selama beberapa hari, nggak semua karyawan ikut hanya beberapa saja. Mereka tidak bekerja selama beberapa hari untuk mengikuti pelatihan. Nanti hasil dari pelatihan itu disampaikan kepada teman-teman. Setelah mengikuti pelatihan itu karyawan ya bekerja lagi seperti biasa.”<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Wawancara dengan Bapak Titan Wahyu Ardianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung), Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 08.00

<sup>98</sup> Wawancara dengan Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulungagung), Kamis 3 Juni 2021, Pukul 11.00

Penuturan menurut Bapak Titan Wahyu Ardianto yang menyatakan bahwa:

“Ada yang mengikuti pelatihan seperti itu, tapi tidak semuanya ikut. Yang pegawai baru pasti wajib mengikuti seminar, terus pelatihan. Biasanya pelatihannya itu 3 hari kurang lebih seperti itu. Nanti setelah pulang ya dievaluasi lagi, ngobrol sama manajernya.”<sup>99</sup>

Demikian halnya yang disampaikan oleh Ibu Silviana Puspita

Sari mengatakan bahwa:

“Ya, rata-rata karyawan baru diikutkan pelatihan selama beberapa hari, terjun langsung ke lapangan, tapi waktu awal masih diawasi oleh pimpinan. Ada juga yang mengikuti pelatihan di luar kota.”<sup>100</sup>

Dengan adanya data yang diperoleh melalui informan BMT Pahlawan dan BMT Muamalah Tulungagung dapat disimpulkan bahwa strategi pimpinan dalam mengembangkan SDM untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan marketing kurang lebih sama.

**Tabel 4.3**  
**Data Coding**

Narasumber: Bapak Nyadin (Manager Umum BMT Pahlawan Tulungagung)

| No | Pernyataan   | Tema             | Point Kesimpulan dan Verifikasi                                  |
|----|--|------------------|--|
| 1. | Untuk meningkatkan pengetahuan/wawasan karyawan marketing dengan diikutkan diklat-diklat, kursus-kursus, dan ada seminar, ada juga magang bagi anggota yang baru | Pengembangan SDM | Untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dengan melakukan diklat, |

<sup>99</sup> Wawancara dengan Bapak Titan Wahyu Ardianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung) Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 08.00

<sup>100</sup> Wawancara dengan Ibu Silviana Puspita Sari (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung), Sabtu 19 Juni 2021, Pukul 09.00

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
|    | bergabung, magang itu termasuk magang kerja dan magang kompetensi.  |   | kursus, seminar dan magang.   |
| 2. | Bahkan pada saat pandemi ini BMT Pahlawan juga sering mengadakan seminar secara daring atau virtual.  | Seminar/pelatihan yang diadakan Lembaga   | Seminar/pelatihan diadakan didalam lembaga itu sendiri seara daring atau virtual. |
| 3. | Yang pertama kita jelaskan terlebih dahulu apa itu BMT, apa saja produk-produknya, dan kalau menabung itu yang disebut pembiayaan itu seperti apa kita juga harus jelaskan.   | Penjelasan kepada calon anggota           | Memberikan penjelasan terkait apa saja produk-produknya dalam BMT.                |
| 4. | Untuk memberikan motivasi kepada semua karyawan pastinya saya memberikan dorongan-dorongan, semangat bahwa bekerja itu adalah ibadah, anda melakukan pekerjaan merupakan pahalanya, dan memberikan gaji.  | Motivasi pimpinan kepada karyawan         | Dengan memberikan suport sekaligus gaji dan bonus.                                |
| 5. | Disetiap hari sabtu itu kami gunakan untuk rapat sekaligus memberikan materi untuk divisi marketing.  | Evaluasi perkembangan operasional BMT     | Evaluasi dilakukan setiap hari sabtu.   |
| 6. | Ya terwujudnya sumber daya manusia yang unggul, Tangguh, amanah, dan professional. Jujur itu juga harus ditanamkan.   | Tujuan yang dicapai dari pengembangan SDM | SDM yang unggul, tangguh, amanah, professional dan jujur.                         |
| 7. | Yang melatar belakanginya adanya pengembangan sumber daya manusia itu harus ada pada lembaga keuangan dan sifatnya mutlak, pemasaran bisa diartikan sebagai mensosialisasikan lembaga keuangan khususnya BMT Pahlawan ini sangat penting dan vital. | Latar belakang pengembangan SDM           | Sangat penting dan vital dalam keberlangsungan BMT.                               |
| 8. | Dalam meningkatkan ketrampilan karyawannya dilakukan dengan 2 metode yaitu 1) metode on the job training. 2) metode off the job training.   | Ketrampilan karyawan                      | Dengan melakukan 2 cara on the job training dan off the job training.             |

Narasumber: Ibu Artha Abdillah (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung)

| No | Pernyataan  | Tema                                    | Point Kesimpulan dan Verifikasi   |
|----|---|---|---|
| 1. | Pak Nyadin memberikan kayak materi terus seperti ini di hari sabtu itu kami gunakan untuk rapat sekaligus memberikan materi untuk divisi marketing. Selain itu juga, pertama materi yang disampaikan pimpinan sendiri, yang kedua kalau sebelum virus covid ini dulu sering ada pelatihan-pelatihan, seminar-seminar dan lain sebagainya.           | Pengembangan SDM                        | Memberikan materi seperti pelatihan, seminar dll  |
| 2. | Pada saat ini juga sering diadakan pelatihan lewat online atau virtual. Pelatihan lewat online tersebut menggunakan aplikasi zoom.  | Seminar/pelatihan yang diadakan Lembaga | Seminar/pelatihan diadakan didalam lembaga itu sendiri lewat online atau virtual.           |
| 3. | Pertama sebagai marketing, makanya sebelum terjun langsung ke lapangan itu pimpinan selalu memberikan bekal berupa materi dahulu kepada karyawan marketing sampai dia sendiri paham, kalau belum paham belum berani untuk terjun langsung ke lapangan, karena nanti bahaya juga saat ditanya sama calon anggota kita belum paham tentang materinya. | Penjelasan kepada calon anggota         | Memahami terlebih dahulu materi yang dipresentasikan, baru menjelaskan produk dan akad BMT. |
| 4. | Untuk motivasi yang pertama dari pencapaian target, terus di BMT Pahlawan sendiri misal kita mencapai target contoh satu bulan dapat sekian itu nanti diakumulasi bonusnya dapat berapa.  | Motivasi pimpinan kepada karyawan       | Dengan pencapaian target, sekaligus memberikan bonus.                                       |
| 5. | Disetiap hari sabtu itu kami gunakan untuk rapat sekaligus memberikan materi untuk divisi marketing.  | Evaluasi perkembangan operasional BMT   | Evaluasi dilakukan setiap hari sabtu.   |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 6. | Ya terwujudnya sumber daya manusia yang unggul, Tangguh, amanah, dan professional. Jujur itu juga harus ditanamkan.  | Tujuan yang dicapai dari pengembangan SDM | SDM yang unggul, tangguh, amanah, professional dan jujur. |
| 7. | Yang melatar belakangi adanya pengembangan sumber daya manusia itu harus ada pada lembaga keuangan dan sifatnya mutlak, pemasaran bisa diartikan sebagai mensosialisasikan lembaga keuangan khususnya BMT Pahlawan ini sangat penting dan vital. | Latar belakang pengembangan SDM           | Sangat penting dan vital dalam keberlangsungan BMT.       |
| 8. | Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan marketing dari pimpinan sendiri kita diikutkan pelatihan.  | Ketrampilan karyawan                      | Dengan memberikan pelatihan.                              |

Narasumber: Bapak Eko Pramudianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Pahlawan Tulungagung)

| No | Pernyataan  | Tema                                    | Point Kesimpulan dan Verifikasi   |
|----|---|---|---|
| 1. | Jadi kalau dari kita dan dari pimpinan sebelum adanya pandemi corona kita sering diberikan pelatihan di dalam kantor ada juga yang mengikuti pelatihan diluar kota.     | Pengembangan SDM                        | Dengan memberikan pelatihan dari lembaga atau dari luar.                          |
| 2. | Seminar daring ini dilakukan pihak luar, jadi kita sebagai pesertanya, tapi hampir seluruh karyawan dan manager pun ikut serta untuk mengikuti seminar daring tersebut. | Seminar/pelatihan yang diadakan Lembaga | Seminar/pelatihan diadakan diluar lembaga itu sendiri secara daring atau virtual. |
| 3. | Kita sebagai divisi marketing memberikan penjelasan mengenai pembiayaan syariah di BMT Pahlawan.  | Penjelasan kepada calon anggota         | Memberikan mengenai pembiayaan syariah.   |
| 4. | Sebenarnya dari pimpinan itu selalu memberikan motivasi hampir setiap hari, setiap pagi kita berkumpul, kita briefing.  | Motivasi pimpinan kepada karyawan       | Memberikan motivasi setiap pagi, selai gaji dan bonus.                            |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
| 5. | Disetiap hari sabtu itu kami gunakan untuk rapat sekaligus memberikan materi untuk divisi marketing.   | Evaluasi perkembangan operasional BMT     | Evaluasi dilakukan setiap hari sabtu.                     |
| 6. | Ya terwujudnya sumber daya manusia yang unggul, Tangguh, amanah, dan professional. Jujur itu juga harus ditanamkan.  | Tujuan yang dicapai dari pengembangan SDM | SDM yang unggul, tangguh, amanah, professional dan jujur. |
| 7. | Yang melatar belakangi adanya pengembangan sumber daya manusia itu harus ada pada lembaga keuangan dan sifatnya mutlak, pemasaran bisa diartikan sebagai mensosialisasikan lembaga keuangan khususnya BMT Pahlawan ini sangat penting dan vital. | Latar belakang pengembangan SDM           | Sangat penting dan vital dalam keberlangsungan BMT.       |
| 8. | Kalau untuk meningkatkan keterampilan karyawan marketing dengan cara diikuti pelatihan didalam kantor maupun diluar kantor.  | Ketrampilan karyawan                      | Ikut serta dalam pelatihan didalam atau diluar kantor.    |

Narasumber: Bapak Agung Hariyadi (Manager Umum BMT Muamalah Tulunagung)

| No | Pernyataan   | Tema                                    | Point Kesimpulan dan Verifikasi   |
|----|--|---|---|
| 1. | Untuk meningkatkan pengetahuan karyawan marketing ya kita ikutkan seminar, work shop, dan pelatihan seperti itu mbak. Kita bekerjasama dengan Dinas Kopersi. | Pengembangan SDM                        | Ikut serta dalam seminar, work shop, dan pelatihan.                     |
| 2. | Pelatihan dan seminar itu dilakukan di luar kantor seperti di Surabaya, di Malang, tergantung undangan mbak biasanya.  | Seminar/pelatihan yang diadakan Lembaga | Seminar/pelatihan dilakukan di luar kantor seperti surabaya dan malang. |
| 3. | Ya kita jelaskan kepada calon nasabah. Pertama-tama kita jelaskan mengenai produk-produk yang ada di lembaga keuangan syariah khususnya                      | Penjelasan kepada calon anggota         | Menjelaskan mengenai produk-produk yang ada di BMT.                     |

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
|    | produk-produk yang ada di BMT Muamalah ini mbak.  |   |  |
| 4. | Ya kita juga melakukan motivasi kepada karyawan marketing agar semangatnya bertambah, kita juga kasih bonus.  | Motivasi pimpinan kepada karyawan         | Dengan memberikan bonus tambahan.                          |
| 5. | Setiap hari sabtu ini pak Nyadin selalu datang, sebelum pulang biasanya kita evaluasi dulu, mengenai pembiayaannya, apa saja masalahnya.  | Evaluasi perkembangan operasional BMT     | Evaluasi dilakukan setiap hari sabtu mengenai pembiayaan.  |
| 6. | Setiap BMT pasti mempunyai tujuan, visi dan misi. Tujuan mengembangkan sumber daya manusia ya kita ingin BMT ini semakin maju, semakin berkembang, semakin dipercaya, dan semakin professional. | Tujuan yang dicapai dari pengembangan SDM | SDM yang maju, berkembang, dipercaya, dan professional.    |
| 7. | Yang melatar belakanginya adanya sistem akad, akad itu pasti ada yang berubah dan adanya pembaharuan kita juga harus mengikuti.   | Latar belakang pengembangan SDM           | Dengan mengikuti pembaharuan yang ada terkait sistem akad. |
| 8. | Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan marketing dengan cara training untuk karyawan marketing yang baru bergabung, yang sudah berpengalaman maupun yang belum mempunyai pengalaman.           | Ketrampilan karyawan                      | Dengan ikut serta training yang diadakan.                  |

Narasumber: Bapak Titan Wahyu Ardianto (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung)

| No | Pernyataan  | Tema                                    | Point Kesimpulan dan Verifikasi   |
|----|---|---|---|
| 1. | Yang pertama katakanlah pegawai baru masih training ataupun yang baru lulus atau yang sudah ada pengalaman. Artinya training itu pelatihan. | Pengembangan SDM                        | Dengan memberikan training/pelatihan                                    |
| 2. | Pelatihan dan seminar itu dilakukan di luar kantor seperti di Surabaya, di Malang, tergantung undangan mbak biasanya.                       | Seminar/pelatihan yang diadakan Lembaga | Seminar/pelatihan dilakukan di luar kantor seperti surabaya dan malang. |

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
| 3. | Kita harus tau keperluannya dulu apa, terus nanti masuk akad apa gitu mbak. Selain itu kita juga menjelaskan tentang akad-akad yang ada di BMT Muamalah.  | Penjelasan kepada calon anggota           | Kita harus tahu apa yang dibutuhkan dari nasabah, sekaligus menjelaskan akad-akad yang ada di BMT. |
| 4. | Untuk bonus pasti ada, bonus itu tergantung pendapatan kita mendapat nasabah. Semakin banyak kita mendapat nasabah, semakin banyak pula bonus yang akan didapatkan.                             | Motivasi pimpinan kepada karyawan         | Dengan memberikan bonus, tergantung pendapatan kita mendapatkan nasabah.                           |
| 5. | Setiap hari sabtu ini pak Nyadin selalu datang, sebelum pulang biasanya kita evaluasi dulu, mengenai pembiayaannya, apa saja masalahnya.  | Evaluasi perkembangan operasional BMT     | Evaluasi dilakukan setiap hari sabtu mengenai pembiayaan.  |
| 6. | Setiap BMT pasti mempunyai tujuan, visi dan misi. Tujuan mengembangkan sumber daya manusia ya kita ingin BMT ini semakin maju, semakin berkembang, semakin dipercaya, dan semakin professional. | Tujuan yang dicapai dari pengembangan SDM | SDM yang maju, berkembang, dipercaya, dan professional.  |
| 7. | Yang melatar belakanginya adanya sistem akad, akad itu pasti ada yang berubah dan adanya pembaharuan kita juga harus mengikuti.   | Latar belakang pengembangan SDM           | Dengan mengikuti pembaharuan yang ada terkait sistem akad.   |
| 8. | Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan itu dengan cara training, untuk karyawan yang baru bergabung diarahkan langsung pekerjaannya itu seperti apa.   | Ketrampilan karyawan                      | Dengan cara training.  |

Narasumber: Ibu Silviana Puspita Sari (Karyawan Divisi Marketing BMT Muamalah Tulungagung)

| No | Pernyataan  | Tema             | Point Kesimpulan dan Verifikasi          |
|----|---|------------------|--|
| 1. | Diikuti pelatihan, lalu seminar-seminar seperti itu. Setiap tahun pasti ada pelatihan | Pengembangan SDM | Ikut serta dalam pelatihan, seminar dll. |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
|    | yang diadakan oleh Dinas Koperasi.  |   |   |
| 2. | Pelatihan dan seminar itu dilakukan di luar kantor seperti di Surabaya, di Malang, tergantung undangan mbak biasanya.   | Seminar/pelatihan yang diadakan Lembaga   | Seminar/pelatihan dilakukan di luar kantor seperti surabaya dan malang. |
| 3. | Ketika ada calon anggota yang datang langsung ke kantor, ketika kesini biasanya orang awam, yang belum mengerti tentang lembaga keuangan syariah, belum tau akad-akadnya.                       | Penjelasan kepada calon angota            | Menjelaskan terkait lembaga keuangan syariah sealigus akad-akadnya.     |
| 4. | Untuk memotivasi karyawan agar semangat bekerja pasti ada bonusnya, setiap karyawan marketing yang memiliki nasabah selalu mendapatkan bonus.   | Motivasi pimpinan kepada karyawan         | Dengan memberikan bonus apabila mendapatkan nasabah.                    |
| 5. | Setiap hari sabtu ini pak Nyadin selalu datang, sebelum pulang biasanya kita evaluasi dulu, mengenai pembiayaannya, apa saja masalahnya.  | Evaluasi perkembangan operasional BMT     | Evaluasi dilakukan setiap hari sabtu mengenai pembiayaan.               |
| 6. | Setiap BMT pasti mempunyai tujuan, visi dan misi. Tujuan mengembangkan sumber daya manusia ya kita ingin BMT ini semakin maju, semakin berkembang, semakin dipercaya, dan semakin professional. | Tujuan yang dicapai dari pengembangan SDM | SDM yang maju.berkembang, dipercaya, dan professional.                  |
| 7. | Yang melatar belakanginya adanya sistem akad, akad itu pasti ada yang berubah dan adanya pembaharuan kita juga harus mengikuti.   | Latar belakang pengembangan SDM           | Dengan mengikuti pembaharuan yang ada terkait sistem akad.              |
| 8. | Ya, rata-rata karyawan baru diikutkan pelatihan selama beberapa hari, terjun langsung ke lapangan, tapi waktu awal masih diawasi oleh pimpinan. Ada juga yang mengikuti pelatihan di luar kota. | Ketrampilan karyawan                      | Dengan ikut dalam pelatihan.  |