

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum BMT Pahlawan Tulungagung

1. Profil BMT Pahlawan Tulungagung

Sebagaimana telah dipaparkan dimuka bahwa BMT merupakan Balai Usaha Mandiri Terpadu yang berintikan *Baitul Maal* (Lembaga Sosial dakwah/nonprofit) dan *Baitul Tamwil* (Lembaga Usaha/profit). *Baitul Maal* adalah Institusi yang melakukan pengelolaan zakat, infak, shodakoh dan hibah secara amanah. Kegiatan yang dilakukan dalam bidang ini adalah mengumpulkan zakat, infak, shodakoh, dan hibah kemudian disalurkan untuk membantu kaum dhuafa (delapan asnaf) yaitu fakir, miskin, muallaf, sabilillah, ghorim, hamba sahaya, amil, musafir dan termasuk anak-anak yatim piatu dan masyarakat lanjut usia. *Baitut Tamwil* adalah Institusi yang melakukan kegiatan usaha dengan mengumpulkan dana melalui penawaran simpoksus dan berbagai jenis simpanan/tabungan yang kemudian dikembangkan dalam bentuk pembiayaan dan investasi bagi usaha-usaha yang produktif.¹¹⁴ Pembiayaan untuk modal usaha kecil dilakukan dengan system bagi hasil (tanpa bunga) dan pola jual beli. Praktek seperti ini sesuai syariat Islam, sehingga BMT disebut lembaga ekonomi keuangan syariah. Keberadaan BMT telah mendapatkan pembinaan dan pengawasan dari Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK). PINBUK merupakan Badan Pekerja YINBUK yang didirikan

¹¹⁴ RAT BMT Pahlawan Tahun Buku 2016, hal. 13.

bersama oleh ketua ICMI Pusat yaitu Bapak Prof. Dr. Ing. BJ.Habibie, Ketua MUI K.H.Hasan Basri (alm) dan Dirut Bank Muamalat Indonesia (BMI) H. Zainul Bahar Noer. YINBUK/PINBUK sebagai Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesi (BI) Nomor 003/mou/phbk-pinbuk/VII/1995 untuk mengembangkan BMT dan pengusaha kecil bawah.¹¹⁵ BMT Pahlawan memberikan permodalan kepada para Pengusaha kecil dan mikro dengan system bagi hasil. Dengan system ini mereka merasa lebih pas. Sebab pemberian jasa tidak didasarkan kepada besarnya jumlah pinjaman. Namun didasarkan jumlah keuntungan mereka. Dan jika usaha mereka rugi maka kerugian akan ditanggung bersama. Hal ini berbeda dengan lembaga–lembaga keuangan konvensional yang tidak kenal nasib nasabah. Untung atau rugi tidak peduli yang penting “bayar bunga“. Inilah ketidakadilan dalam praktek riba yang selama ini menjalar dalam kehidupan.¹¹⁶

Dengan system syariah terbukti BMT Pahlawan makin berkembang dan diminati masyarakat sebagai lembaga keuangan alternatif. Jika pada saat berdirinya pada tahun 2010 BMT ini hanya bermodalkan 15 juta, kini dalam usianya yang 5 tahun asset BMT Pahlawan telah berkembang mencapai dengan anggota binaan mencapai **Rp24.014.508.818,-** (*Dua Puluh Empat Milyar Empat Belas Juta Lima Ratus Lima Ratus Delapan Ribu Delapan Ratus Delapan Belas Rupiah*) dengan anggota binaan mencapa 13.470 orang. Mereka terdiri dari para Pengusaha kecil, kecil bawah disegala sektor; Perdagangan,

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ *Ibid.*, hal, 14.

Perikanan, Pegrajin, Pertanian, PKL dan lain-lain. Anggota BMT juga terdiri dari para penyimpan, dan paradonator, berada diseluruh pelosok Tulungagung. Sehingga tidak mengherankan jika untuk mempermudah pelayanan dan jangkauan, BMT mendekati diri dengan membuka cabang-cabang dan Pokusma di beberapa tempat yakni; Kantor Kas Bandung di (Ruko Stadion Bandung No.14 Bandung), Kantor Kas Gondang di Komplek Ruko stadion Gondang, Kantor Kas Ngunut dan Pokusma di Notorejo.¹¹⁷

BMT Pahlawan tulungagung merupakan salah satu dari 5000 BMT yang bertebaran diseluruh tanah air. BMT Pahlawan hadir untuk memberdayakan ekonomi masyarakat kecil sesuai syariah Islam, yakni sistem bagi hasil atau tanpa bunga. BMT Pahlawan berdiri pada 9 juni 1996 dan beroperasi sejak tanggal 10 Nopember 1996. Diresmikan oleh Bapak Bupati Tulungagung Drs. H. Jaipudin said dengan disaksikan oleh seluruh unsur Muspida dan para tokoh masyarakat tulungagung. Berdirinya BMT Pahlawan Tulungagung ini berlatar belakang dari beberapa hal, yaitu:

1. Banyak sektor usaha kecil masyarakat yang tidak terjangkau oleh bank-bank besar baik dari agunan ataupun jaminan.
2. Rumitnya birokrasi dan prosedur pengajuan modal yang ditetapkan oleh pihak bank.
3. Menjamurnya rentenir dan sebagian orang yang memiliki harta berlebihan meminjamkannya kepada masyarakat dengan cara illegal.

¹¹⁷*Ibid.*, hal. 14.

Tanggal 14 april 2010, BMT Pahlawan memperoleh Badan Hukum Nomor: 188.4/372/BH/XVI.291/115/2010 dengan menempati kantor pusat di Jl. R Abdul Fatah (Ruko Ngemplak no. 33) Tulungagung. Sampai saat ini BMT Pahlawan telah membuka tiga kantor cabang serta 1 Pokusma. BMT Pahlawan cabang Bandung (komplek stadion gondang No. 1), BMT Pahlawan caba Ngunut (Jl. Raya Ngunut No. 40). Serta kantor Pokusma di Notorejo Gondang Tulungagung.¹¹⁸

2. Letak Geografis BMT Pahlawan Ngemplak Tulungagung

BMT Pahlawan Pusat yang beralamatkan di Jl. KHR Abdul Fattah (Komplek ruko pasar ngemplak no. 33) tulungagung jika dilihat letak.geografisnya kantor BMT Pahlawan cukup strategis karena dekat dengan akses jalan raya dan dekat dengan Pasar Ngemplak sehingga mudah dijangkau dengan nasabah dan calon nasabah. Bangunan BMT Pahlawan pusat terletak bersebelahan dengan:Sebelah Barat : Perum Puri Permata, Sebelah Timur : Ruko Pasar Ngemplak, Sebelah Selatan : Pasar Ngemplak, Sebelah Utara : Pemukiman warga.

3. Kondisi Fisik BMT Pahlawan NgemplakTulungagung

Kondisi fisik BMT Pahlawan Pusat adalah memiliki gedung dengan luas kurang lebih 4x8 meter berlantai2 dengan rincian sebagai berikut :

1. Bagian depan kantor terdapat teras dengan ukuran 4 x1 meter.
2. Bagian tengah kantor adalah ruang utama seluas 4x4 meter yang didalamnya terdapat sebuah meja *front office* dengan 3 buah computer,

¹¹⁸Brosur BMT Pahlawan tahun 2016.

ruang tersebut digunakan sebagai tempat transaksi antara nasabah dan pihak BMT dan sebagai tempat administrasi keuangan.

3. Bagian belakang kantor terdapat ruang seluas 4x3 meter yang berfungsi sebagai ruang manajer dan ruang divisi data dan informasi disamping itu juga sebagai ruang istirahat.
4. Lantai atas (lantai2) digunakan untuk menyimpan semua berkas- berkas kantor.

4. Visi dan Misi BMT Pahlawan Tulungagung

a. Visi

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

b. Misi

Mengembangkan POKUSMA dan BMT yang maju berkembang, terpercaya, aman, nyaman, transparan danberkehati-hatian berlandaskan syari'ah dan ridho Allah SWT, sehingga terwujud di sekitar BMT yang selamat, damai dan sejahtera.¹¹⁹

5. Susunan Kelembagaan

Anggota tetap adalah para pendiri BMT yang ikut menyetor modal awal yang disebut Simpanan Pokok Khusus (saham). Anggota tidak tetap adalah anggota yang mendaftarkan diri setelah BMT berdiri dengan membayar Simpanan Pokok namun belum membayar sepenuhnya simpanan wajib.

¹¹⁹RAT BMT Pahlawan Tahun 2016.

Anggota kehormatan adalah orang yang mempunyai kepedulian dan jasa untuk ikut serta memajukan BMT namun mereka tidak bisa ikut secara penuh sebagai anggota BMT.¹²⁰ Untuk menjalankan roda organisasi, BMT Pahlawan dikendalikan oleh 3 orang Dewan Pengawas dan 5 orang Dewan Pengurus dan karyawan sebagaimana berikut. Adapun susunan kelembagaan BMT Pahlawan Tulungagung adalah sebagai berikut:¹²¹

Tabel 4.1

Tabel Perkembangan Anggota BMT Pahlawan

No.	Anggota	Tahun 2015	Tahun 2016
1.	Pendiri / Anggota tetap	61 orang	61 orang
2.	Penanam Simpoksus	63 orang	63 orang
3.	Penyimpan / penabung	10.900 orang	12.170 orang
4.	Penerima Pembiayaan	1.105 orang	1.176 orang
	Total	12.129 orang	13.470 orang

Tabel 4.2

Susunan Pengawas BMT Pahlawan Tulungagung

No	Nama	Jabatan
1.	Drs. H. Murtadlo	Pengawas Syariah
2.	H. Chamim Badruzzaman	Pengawas
3.	H. Mulyono, SH.	Pengawas

Sumber: RAT BMT Pahlawan Tulungagung 2016

Tabel 4.3

Susunan Pengurus BMT Pahlawan Tulungagung

¹²⁰*Ibid.*, hal. 15.

¹²¹*Ibid.*, hal. 16.

No .	Nama	Jabatan
1.	Dr. H. Laitupa Abdul Mutaib, Sp. PD	Ketua
2.	Drs. Affandi	Wakil Ketua
3.	Drs. H. Siswadi, MA	Sekretaris
4.	Dr. H. Anang Imam M, Mkes	Wakil Sekretaris
5.	Ir. Hj. Harmi Sulistyorini	Bendahara

Sumber:RAT BMT Pahlawan Tulungagung 2016

Tabel 4.4
Susunan Pengelola BMT Pahlawan Tulungagung

No.	Nama	Jabatan
1.	H. Nyadin, MAP	General Manager
2.	Dyah Iskandiana, S. Ag	Manager Keuangan
3.	Feri Yeti, SE	Manager Pembukuan
4.	Mispono, SE	Manager Pembiayaan
5.	Miftahul Jannah, SE	Manager Data dan Informasi
6.	Ariful Fauzi, SE, Sy	Manager Penagihan
7.	Juprianto, S. Ag	Manager Pokusma Notorejo
8.	Dewi Khusnul Khotimah, S. HI	Kabag. Administrasi
9.	Marathul Anisa, SE	Kantor Kas Ngunut
10.	Nungky Suryandari, S. Sy	Kantor Kas Bandung
11.	Arini Hidayati, SE. Sy	Kantor Kas Gondang
12.	Fatkhur Rohman Albanjari	Bagian Ziswa

6. Produk–Produk Syariah BMT Pahlawan Tulungagung

1. PEMBIAYAAN

Kegiatan pembiayaan merupakan salah satu produk BMT Pahlawan. Pembiayaan BMT adalah pemberian modal atau menyediakan barang yang dibutuhkan untuk keperluan usaha para pengusaha kecil agar usaha mereka semakin berkembang. Jadi yang dibiayai BMT adalah usahanya bukan orangnya. Oleh sebab itu dalam setiap pembiayaan berarti telah terjadi akad kerjasama (*syirkah*) antara BMT (sebagai pemilik modal) dengan pengusaha kecil (sebagai pemakai modal) untuk bersama-sama mengembangkan usaha sebagai lembaga keuangan syariah.¹²² Ada pun jenis-jenis pembiayaan yang dilakukan BMT antara lain:

- a. **Pembiayaan *Musyarakah*** adalah pembiayaan dengan akad *sirkah* atau kerjasama antara BMT dengan anggota atau nasabah dengan modal tidak seluruhnya (sebagian) dari BMT atau penyertaan modal. dalam jangka waktu tertentu hasil keuntungan usaha akan dibagi sesuai kesepakatan.
- b. **Pembiayaan *Murabahah*** adalah sistem pembiayaan dengan akad jual beli, dimana nasabah membutuhkan barang (alat sarana usaha) dan BMT menyediakan barangnya. Kemudian nasabah membelinya di BMT dengan pembayaran dibelakang atau jatuh tempo, besarnya harga dan lamanya pembayaran ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.
- c. **Pembiayaan *Bai' Bitsaman Ajil*** adalah sistem pembiayaan dengan akad jual beli, dimana nasabah membutuhkan barang (alat sarana

¹²² RAT BMT Pahlawan, hal. 17.

usaha) dan BMT menyediakan barangnya. Kemudian nasabah membelinya di BMT dengan pembayaran diangsur. Mengenai besarnya angsuran dan lamanya pembayaran ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.¹²³

- d. Pembiayaan Qardhul Hasan** adalah pembiayaan yang tidak memungut bagi hasil kepada nasabah (peminjam) walau untuk usaha dan nada hasilnya. dan jika bangkrut yang bersangkutan akan dibebaskan dari pinjaman. Contoh: untuk pembelian obat, untuk memberi modal bagi orang yang tidak mampu.

Selama 6 tahun berjalan atau per 31 Desember 2016 BMT Pahlawan telah mengelola dana dan beredar di nasabah sebagai pembiayaan sebesar Rp. 11.056.661.288,- (*Sebelas Milyar Lima Puluh Enam Juta Enam Ratus Enam Puluh Satu Ribu Dua Ratus Delapan Puluh Delapan Rupiah*). Adapun jumlah anggota yang pembiayaannya masih aktif sebanyak 1.176 orang.¹²⁴

No.	Tahun	Pembiayaan	Nasabah
1.	2015	5.239.436.098	1.105 orang
2.	2016	11.056.661.288	1.176 orang

Kenaikan pembiayaan dari tahun 2015 ke tahun 2016 sebesar 111%.

Ada berbagai macam jenis pembiayaan yang ditawarkan oleh BMT Pahlawan Tulungagung yang dapat dipilih oleh nasabah sesuai kemampuan mereka dalam mengembalikannya. Berikut syarat-syarat pengajuan pembiayaan pad BMT Pahlawan Tulungagung: Jika jaminan berupa tanah atau bangunan:

¹²³ RAT BMT Pahlawan Tahun Buku, hal 17.

¹²⁴*Ibid.*, hal 18.

- 1) Foto kopi KTP (Kartu Tanda Penduduk) suami dan istri
- 2) Foto kopi surat nikah
- 3) Foto kopi jaminan sertifikat
- 4) Foto kopi kartu keluarga
- 5) Foto kopi pajak
- 6) Mengisi surat pengajuan pembiayaan yang telah disediakan oleh lembaga.

Jika jaminan berupa BPKB kendaraan:

- 1) Foto kopi KTP suami dan istri.
- 2) Foto kopisurat nikah.
- 3) Foto kopijaminan berupaBPKB/STNK.
- 4) Foto kopikartu keluarga.
- 5) Foto kopisurat kepemilikan jaminan atau kuitansi pembelian jaminan.
- 6) Mengisi surat pengajuan pembiayaan yang telah disediakan oleh lembaga.

2. SIMPANAN / TABUNGAN

Jenis tabungan yang disediakan oleh BMT Pahlawan Tulungagung juga ada bermacam-macam. Berikut syarat untuk membuka tabungan di BMT Pahlawan Tulungagung:

- 1) Foto kopi KTP
- 2) Foto kopi KTP ahli waris
- 3) Isi formulir pembukaan tabungan yang telah disediakan.
- 4) Isi formulir daftar anggota.

Macam-macam simpanan atau tabungan di BMT sebagai berikut:

- a. Simpanan Pokok yaitu simpanan yang dibayarkan sekali ketika masuk

anggota baru BMT.

- b. Simpanan wajib yaitu simpanan yang wajib dibayarkan tiap bulan atau setiap mengangsur pembiayaan.
- c. Simpanan pokok khusus (Saham) yaitu simpanan yang dibayarkan untuk modal awal dan pemupukan modal BMT. Simpanan ini tidak bisa diambil kecuali dalam keadaan tertentu. Simpanan ini akan memperoleh Deviden (Pembagian SHU) tiap tahun.
- d. Simpanan Sukarela dengan pola mudharabah, ada 2 macam yaitu:¹²⁵
 - 1) *Simpanan mudharabah* biasa yaitu simpanan anggota BMT yang jumlahnya tidak terbatas, dapat diambil sewaktu-waktu serta jumlah pengambilannya tidak dibatasi.
 - 2) *Simpanan mudharabah berjangka* (deposito) yaitu simpanan anggota BMT yang jumlahnya tertentu dan jangka waktu pengambilannya ditentukan pula sesuai kesepakatan antara penabung dengan pihak BMT,. Misalnya jangka waktu 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, 24 bulan dan seterusnya.
- e. Simpanan investasi Khusus yakni simpanan khusus bagi perorangan atau kolektif jangka waktu minimal 5 tahun dan akan memperoleh bagi hasil khusus yang dapat diambil setiap bulan.
- f. Simpanan Haji yakni simpanan khusus bagi perorangan yang telah mempunyai niat untuk menunaikan ibadah haji. Inshaallah dengan menyisihkan Rp. 500.000,- tiap bulan penabung akan dapat

¹²⁵*Ibid.*, hal 19.

menunaikan ibadah haji.

- g. Simpanan pensiun yakni simpanan khusus bagi perorangan yang bisa diambil jika yang bersangkutan telah pensiun.

Dalam kurun waktu 6 tahun tabungan anggota yang mengendap di BMT per 31 Desember 2016 sebesar Rp. 21.284.221.684,-, Tabungan tersebut terbagi atas: Tabungan Mudharabah Biasa Rp. 13.854.157.792,- dan Tabungan Mudharabah Berjangka (Deposito) Rp. 2.836.000.000,- Simpanan Haji sebesar Rp. 972.222.221.906,- Simpanan Pensiun Rp. 439.840.585,- Titipan atau Wadiah Rp. 2.856.000.000,- Simpanan Pembiayaan Rp. 81.223.435,- dan Investasi Khusus sebesar Rp. 2. 856.000.000,- sedangkan jumlah penyimpan atau penabung aktif hingga akhir 2016 mencapai 12.170 orang.¹²⁶

Tahun	2015	2016
Volume Tabungan	7.098.852.938	21.284.221.684
Jumlah Penabung	10.900 orang	12. 170 orang

Kenaikan volume tabungan dari tahun 2015 ke tahun 2016 sebanyak = 200%.

3. PENGUMPULAN MODAL (SIMPANAN POKOK KHUSUS)

Modal sangat diperlukan dalam sebuah usaha. Lebih-lebih bagi lembaga keuangan, ketersediaan modal sendiri sangat menentukan kokohnya BMT. BMT Pahlawan yang ketika awal berdiri modal awal yang terkumpul dari 61

¹²⁶*Ibid.*, hal. 20.

tokoh pendiri hanya sekitar Rp. 15.000.000,- Alhamdulillah hingga tahun ke 6 ini modal BMT menjadi Rp. 2.142.553.092,- Namun demikian jumlah ini masih sangat kurang jika di banding dana pihak ketiga yang mencapai Rp. 21.284.221.684,-.¹²⁷

Tahun	Jumlah simpanan Pokok Khusus
2015	Rp. 2.412.553.092,-
2016	Rp. 2.142.273.741,-

Kenaikan jumlah modal dari tahun 2015 ke tahun 2016 sebesar 11 %.

4. PENGELOLAAN ZAKAT, INFAQ, SHODAQOH DAN WAKAF

Sebagaimana dijelaskan dimuka bahwa kegiatan Baitul Maal BMT Pahlawan Tulungagung adalah mengumpulkan zakat, infaq, shodaqoh dan hibah dari para Aghniya; dan menyarlurkannya kepada golongan 8 asnaf serta anak-anak yatim piatu dan kaum dhuafa' lainnya. Dasar pelaksanaan Program ini adalah Undang-undang RI nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, dimana dengan UU tersebut BMT Pahlawan Tulungagung secara legal dapat berperan sebagai lembaga amil Zakat (LAZ) yang berfungsi pengumpul, pengelola sekaligus penyalur zakat, infaq, shodaqoh, hibah dan sejenis.¹²⁸

B. Hasil Temuan Penelitian

Hasil temuan penelitian ini disajikan oleh peneliti sesuai dengan fokus penelitian yang sudah ada, Dalam penelitian ini, narasumber utama adalah Ibu

¹²⁷*Ibid.*, hal. 21.

¹²⁸*Ibid.*, hal. 22.

Dyah Iskandiana S.Ag, Selaku Karyawan BMT Pahlawan Tulungagung, beralamatkan di kantor BMT Pahlawan Tulungagung, Tanggal 15 November 2017, dan 16 November pada pukul 09:30 WIB, dan pukul 12:00 WIB.

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

Pengembangan sumber daya manusia dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda. Pengembangan juga merupakan aktivitas meningkatkan kompetensi sumber daya manusia guna mencapai efektivitas di dalam organisasi. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di BMT Pahlawan Tulungagung sama seperti yang diterapkan di BMT lain secara umum akan dijelaskan oleh Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag sebagai berikut:

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :

“Yaitu dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan kepada seluruh karyawan tentang ke-BMT an baik karyawan yang ada di kantor serta petugas yang ada di lapangan. Baik dari intern maupun ekstern misalnya dari dinas koperasi, materi tentang ke BMT an, kan perbankan itu selalu berkembang, tidak berhenti begitu saja, terus mengalami perkembangan seperti: membuat akad, bagaimana membuat akad dari tahun ke tahun selalu berubah, seandainya nama nya itu program itu di upgrade lagi atau ditingkatkan.”

“Misalkan saja Dari pihak Eksternal contohnya dari programer sistem, kita megambil dari BI, dari ahli ahli misal programer kan ahli IT seperti itu, kita tidak mengundang programer, tapi kita mengirim karyawan kita untuk ikut serta dimanapun itu ada pelatihan nanti kita mengirim karyawan ke sana, bisa beberapa yang kita kirim itu atau digilir, disesuaikan dengan bidang apa yang diadakan pelatihan saat itu, misal tentang pembukuan nanti yang dikirim ya bagian pembukuan, akuntansi, misalnya lagi tentang

leader, bagian lapangan, disesuaikan dengan materi yang sedang di adakan. Untuk waktu pelatihannya tersebut belum tentu 1 bulan misal 2 kali itu tidak, waktunya tidak terjadwal, ya, kalau ada pelatihan kita ikuti, tapi pasti ikut, ada yang barusan ini tentang pembaruan akad, akad tentang pembiayaan, akad pembenahan ada karyawan yang di kirim oleh pak Nyadin, itu yang mengadakan BI dari pihak eksternal. Kita mengikutkan kesana. Kalau saya sendiri ya tentang teller, tentang administrasi kantor. nanti kalau mengundang mahal.”¹²⁹

Dalam pandangannya strategi pengembangan berbasis kompetensi yang dilakukan di dalam baitul maal wat tamwil pahlawan dengan berbagai cara yaitu mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan baik yang diadakan oleh pihak bmt sendiri maupun dari pihak eksternal. Demi mencapai sumber daya manusia yang mampu memenuhi dan mengikuti perkembangan sistem teknologi yang semakin maju bahkan hampir menyaingi perbankan.

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :

“Diklat internal dari pimpinan biasanya itu diarahkan apa saja yang harus dilakukan karyawan sama seperti itu. Untuk pengarahan(*Coaching*), biasanya manajer dan seluruh karyawan mengadakan *meeting* setiap satu bulan sekali atau dua bulan sekali paling lama. Dalam *meeting* tersebut banyak hal yang dibahas, evaluasi operasional perusahaan, masalah-masalah yang timbul, juga pengarahan yang diberikan manajer kepada karyawan. Dari pengarahan itu, kami sebagai karyawan bisa tahu apa yang harus kami kerjakan, jadi kan tidak kehilangan arah.”¹³⁰

Dalam pandangannya diklat intenal seperti coaching dengan cara atasan mengajarkan keahlian atau keterampilan kerja kepada bawahannya. Terkait masalah-masalah yang setiap harinya harus di carikan solusi demi keberlangsungan kegiatan baitul maal wat tamwil.

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

¹³⁰Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

Hal ini juga dijelaskan oleh Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹³¹

BMT Pahlawan memiliki strategi pengembangan sumberdaya manusia pada seorang pegawai dalam meningkatkan kinerja *skill* (Keterampilan) saat bekerja, antara lain:

“Pemberian motivasi untuk meningkatkan pengetahuan maupun kualitas kerjanya. Diberi Pelatihan, Pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak BMT dan para pegawainya dalam memperbaiki suatu keterampilan dan kemampuan khusus yang dimiliki, dalam meningkatkan kerjanya, melaksanakan serta melakukan tugasnya secara efektif dan efisien. Tujuan adanya pelatihan ini yaitu untuk memberikan wawasan dan pengetahuan tentang cara kinerja dari seorang pegawai dalam mengembangkan kualitas pelayanannya di BMT Pahlawan.”¹³²

Sesuai yang diungkapkan oleh narasumber diatas peserta pendidikan dan pelatihan ditentukan oleh *Business manager* atau *manager operasi* sesuai dengan *job description*, jenis dan materi pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan. BMT itu mengadakan diklat secara internal juga, misalkan dari pimpinan sendiri, beliau memberikan pengarahan kepada karyawan, ada juga yang namanya diklat eksternal misalkan masing-masing karyawan diberikan pelatihan di luar kantor, baik yang diadakan dinas, seminar, dikirim kirim untuk mengikuti ke pelatihan-pelatihan secara bertahap, biasanya sesuai dengan *job description*, nanti setelah ada pelatihan bisa diaplikasikan dan di share ke karyawan-karyawan yang lain agar mereka tau hasil dari pelatihan tersebut.

Pendekatan pelatihan di Baitul maal wat tamwil Pahlawan yaitu dengan cara *Off the job training*. *Off the job training* adalah suatu metode dalam

¹³¹Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

¹³²Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

pendekatan pelatihan yang diadakan diluar kantor, dengan tujuan untuk memberikan kesempatan pada para pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pendidikan adalah suatu kegiatan pembelajaran dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan untuk menambah pengetahuan umum yang dilakukan oleh pihak manajemen BMT Pahlawan untuk para pegawainya. Pendekatan pendidikan di BMT Pahlawan dengan cara *On the job training*.

On the job training adalah suatu metode dalam pendekatan para pegawainya dengan suatu pekerjaan yang menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung. Kegiatan atau program pendidikan yang diberikan pihak Manajemen BMT Pahlawan kepada para pegawainya, sebagai berikut:

“Pendidikan pemasaran adalah kegiatan pendidikan dengan memberikan strategi khusus dalam memasarkan atau menjual produk di BMT Pahlawan yaitu produk simpanan dan produk pembiayaan. Diadakan pendidikan pemasaran ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah anggota dan dapat memprospek kemasayarakat umum. Pendidikan akuntansi adalah suatu ilmu pengetahuan tentang pembelajaran mengenai penerapan akuntansi di dalam lembaga keuangan non-bank. Di Kspps Baitul maal wa tamwil Pahlawan pada pendidikan akuntansi ini menerapkannya ke pegawai Teller atau Kasir. Tujuannya agar pegawai Teller atau Kasir tersebut. Dapat mengetahui ilmu-ilmu pengetahuan akuntansi. Pendidikan motivasi adalah kegiatan yang mendorong kinerja pegawai agar lebih semangat lagi.

“Di Baitul maal wa tamwil Pahlawan pada pendidikan motivasi ini berupa kegiatan pertemuan Internal yang biasa dilaksanakan secara mingguan. Setiap hari sabtu dilakukan pembinaan sumber daya manusia mulai dari pendidikan motivasi yaitu untuk memberikan motivasi kepada pegawai dalam mengembangkan kegiatannya serta cara presentasi materi.”¹³³

Yang melatar belakangi sehingga perlu adanya pengembangan sumber daya

¹³³Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

manusia bagi karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung adalah ingin meningkatkan prestasi kerja karyawan demi kemajuan kinerja karyawan dalam menghadapi kemajuan zaman sesuai yang dijelaskan beliau sebagai berikut:

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹³⁴

“Ingin meningkatkan prestasi kerja karyawan dan demi kemajuan karyawan maupun lembaga baitul maal wal tamwil dalam menghadapi era globalisasi yang semakin berkembang dan bisa menyamai bmt-bmt yang lain. Sebenarnya ada motivasi mbak. Semangat terus kemudian keinginan untuk berkembang itu harus ada dan dimiliki masing-masing karyawan. Kemudian kalau bisa kita kerja itu harus ada rasa suka pada divisinya. Kalau rasa memiliki itu ada pasti nanti kita motivasinya jelas ada, semangatnya jelas ada. Karena istilahnya kita bisa mengembangkan punya kita sendiri, pribadi kita sendiri. Kalau dari sisi organisasiya itu mbak kita mengikuti uprade berbagai sistem.”

Dalam pandangan beliau dalam diri masing-masing karyawan harus mempunyai motivasi dalam melakukan setiap pekerjaannya karena akan mempunyai dampak terhadap kinerjanya dan kemajuan baitul maal wa tamwil yang nantinya pengembangan sumber daya manusia akan meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, maupun kemampuan teknis pegawai.

Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹³⁵

“Tujuannya karena keinginan dari pihak lembaga ini untuk masing” karyawan atau masing” pengelola memiliki kompetensi yang berbeda di bidangnya, misalnya bagian pembukuan harus berkompeten dibidangnya,

¹³⁴Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017.

¹³⁵Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

dibidang zakat juga harus berkompeten dalam menangani bidangnya. Kalau kita sudah pernah ikut diklat dengan berbagai macam kompetensi apabila suatu saat ada posisi lowongan yang kosong kita bisa di pertimbangkan untuk menempati posisi tersebut ”

Dalam pandangannya kompetensi sangat diperlukan karena merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam usaha mencapai tujuan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹³⁶

“Dengan adanya pengembangan karyawan misalnya Materi yang diberikan dalam pendidikan dan latihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, khususnya untuk menambah ilmu, meningkatkan keterampilan dan kemampuan masing–masing karyawan. Ya. Bisa menambah semangat karena mengetahui ternyata ilmunya seperti ini. Saya bisa menyemangati diri sendiri setidaknya tidak terlalu ketinggalan dengan perkembangan era sekarang.”

Dari hasil penelitian tersebut bahwasanya menginginkan setiap karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan yang berbeda di bidangnya masing-masing, dan harus bisa menangani sesuai bidang tersebut. Selain itu materi atau system yang berjalan akan disesuaikan dengan kebutuhan baitul maal wa tamwil agar tidak tertinggal dengan lembaga keuangan yang lainnya. Sesuai dengan tujuan pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan sumber daya manusia serta keragaman sumber daya yang ada dalam organisasi, perubahan tekik kegiatan yang disepakati dan perputaran sumber daya manusia. Untuk itu

¹³⁶Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

dibutuhkan sumber daya manusia yang dapat bersaing dengan sumber daya yang lain di luar organisasi.

Dalam kinerjanya baitul maal wa tamwil Pahlawan melakukan upaya peningkatan kinerja dengan cara melakukan berbagai metode pengembangan karyawan, seperti pendidikan dan pelatihan, pemberian motivasi, diklat di kantor maupun di luar kantor, praktik, rotasi jabatan, diskusi, seminar, studi kasus, Metode yang digunakan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung sesuai yang dipaparkan oleh Ibu Dyah Iskandiana S. Ag,

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹³⁷

“Metode dalam pendekatan pelatihan yang diadakan diluar kantor atau Baitul maal wa tamwil *Off the job training* dan *On the job training*, Kalau *leadership* dulu seperti seminar di dalam ruangan, ada beberapa pemateri. Membahas tentang urutan-urutan kepemimpinan. Metode pelatihan *on the job training* itu seperti misalkan: pembekalan (coaching), conseling, rotasi jabatan (job rotation), magang (Apprenticeship). Yang kedua ada *off the job training*. Untuk hari Sabtu tanggal 18 November 2017 tempatnya di Warung Redjo Sidoarjo akan ada acara Presentasi, simulasi dan testimoni program software pengelolaan keuangan BMT TAMWIL-NT dengan berbagai keunggulan fitur-fitur di dalamnya yang dikembangkan oleh CV. Alfa Technosoft yang bergerak dibidang software engineering and development . Salah satu divisi pengembangan sistem informasi berbasis akuntansi. Tujuan diadakan acara tersebut menjadikan BMT lebih dari perbankan dengan paradigm perbankan di masa depan saatnya menggunakan system brancless: bank tanpa kamtor, paperless: bank tanpa kertas, cashless: transaksi tanpa uang tunai, cardless; transaksi tanpa kartu. Ada jaminan selama pemakaian TAMWIL-NT yaitu: garansi, update, troubleshooter: layanan konsultasi, instalasi, error, training: kunjungan durasi 3 x 6 jam. Jarak jauh melalui remote (teamviewer). Sudah ada 18 BMT yang sudah memakai. Kita kesana untuk hadir dan menyaksikan langsung simulasi program TAMWIL yang langsung di pandu oleh sang

¹³⁷Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017

programmer dan team langsung, serta testimony dari BMT di Jawa Timur yang telah menggunakan program ini.”

Dalam penelitian diatas terdapat metode dalam pendekatan pelatihan yaitu dengan mengikuti pelatihan di luar organisasi simulasi dan testimony program software yang akan membantu karyawan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan atau pihak yang dilayani serta dari segi karyawan menambah pengetahuan maupun membantu meringankan tingkat efisiensi waktu karyawan, adanya unsur keamanan dan kenyamanan dalam pelaksanaan pekerjaan dari pihak baitul maal wat tamwil sendiri agar bisa bersaing dengan baitul maal yang juga menggunakan system yang sudah di update.

Hal ini juga dijelaskan oleh Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹³⁸

“Biasanya terjun langsung, pernah ada juga study banding, nah untuk tgl 25 November 2017 ini akan ada study banding di Yogyakarta, melihat BMT, BMT nya itu besar ada 20 cabang, kita akan tahu bagaimana praktiknya, Diklat atau Diskusi Intenal, pelatihan, Terjun langsung atau praktik, praktik itu misalkan seperti karyawan baru, sebelum karyawan itu tahu tentang BMT kita terjunkan langsung mereka misalkan kita kirim ke BMT yang lebih unggul, ada juga di BMT UGT Sidogiri Pasuruan, biar mereka tahu praktiknya yang ada disana, dan diajarkan praktiknya, karena disana terkait sumber daya manusia nya kan lebih banyak jadi, biar setelah mendapat pendidikan, praktik dan ilmu-ilmu dari study banding tersebut bisa dipraktikkan di BMT sini.”

Hal ini juga dijelaskan oleh Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹³⁹

“Metode disini yang diterapkan metode pelatihan (training) karena hasil training dapat dilihat dari adanya perubahan tingkah laku. Sedangkan Metode pendidikan biasanya sebagai suatu metode pengembangan untuk pegawai manajerial. Tenaga manajerial yang dimaksud yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain. Yang kedua melalui metode pelatihan kenapa karena dipilih berdasarkan analisa kebutuhan yang berkala dari kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai.”

¹³⁸Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017.

¹³⁹Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

Pengembangan sumber daya manusia harus didasarkan pada penggunaan metode yang telah ditetapkan oleh masing-masing BMT, Metode yang paling penting dalam pengembangan sumber daya manusia diantaranya ialah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*training*).

Pendidikan dan pelatihan sering dipandang sebagai salah satu bentuk investasi organisasi di bidang pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, Baitul Maal wa Tamwil Pahlawan yang ingin berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya. Pendidikan diberikan kepada pegawai manajerial, sedangkan pelatihan untuk pegawai dalam level yang lebih operasional.

Minat karyawan terhadap program pengembangan yang ada di Batul Maal Wa Tamwil Pahlawan Tulungagung sangat berminat mengikuti pelatihan demi kemajuan Baitul Maal Wa Tamwil dengan ini bisa mengikuti perkembangan yang ada sekarang, hal tersebut sesuai dengan yang di paparkan oleh beliau sebagai berikut:

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :

“Ya minat sekali, pokoknya ada pelatihan ini, diutus ya berangkat, antusias gitu lo, ya memang tujuannya untuk pengembangan karyawan, pengembangan BMT biar maju mengikuti perkembangan jaman, kan terus berkembang, dalam arti ada hal-hal baru yang banyak dan harus dipelajari. Ikut pelatihan , seminar, workshop.”¹⁴⁰

Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan

¹⁴⁰Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017

Tulungagung mengungkapkan :

“Pasti senang, dari situ ilmunya diperoleh, menambah teman dari BMT lain yang mengikuti, ilmunya juga bisa di praktikkan ke BMT disini.”¹⁴¹

Selain menambah ilmu yang dari pertama tidak tahu menjadi tahu maka ada kepuasan tersendiri yang diperoleh karyawan dengan diadakannya program pengembangan karyawan di Baitul Maak Wa Tamwil Pahlawan.

Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :

“Yang jelas saya lihat dulu pelatihannya. Saya antusias mengikuti untuk pelatihan dan juga saling berbagi pengalaman. Menyenangkan, menambah pengetahuan, maupun keterampilan saya, sekarang system nya yang semakin canggih.”¹⁴²

Dengan adanya system yang selau up to date demi kemajuan Baitul Maal Wa Tamwil dengan tujuan agar tidak tertinggal dengan perbankan maka programmer memberikan inovasi-inovasi terbaru dalam keunggulan fitur-fitur yang dibuat dan akhirnya bisa diaplikasikan di Baitul Maal Wa Tamwil mengikuti globalisasi, persaingan bisnis, meningkatkan kepuasan pelayanan pelanggan .

Manfaat yang diperoleh melalui pengembangan karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di Baitul Maal Wa Tamwil Pahlawan Tulungagung semakin menambah motivasi yang dimiliki karyawan, meningkatkan kualitas dan produktivitas, membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka yaitu berdasarkan pemaparan

¹⁴¹Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

¹⁴²Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

oleh

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁴³

“Manfaat untuk Baitul Maal Wa Tamwil ya kinerjanya semakin bagus selain itu karyawan yang memenuhi target kita kan mendapatkan bonus dan lebih termotivasi. Kualitas karyawan semakin bagus, menambah pengembangan skill masing-masing individu”

Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁴⁴

“Dari individu pasti menambah ilmu pengetahuan bagi lembaga pasti akan merasa ada peningkatan atau merasa lebih baik dari kinerja sebelumnya dengan adanya diklat.”

Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁴⁵

“Membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan, mengurangi kecelakaan kerja, membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan moral karyawan.”

Dari hasil pemaparan bahwasanya manfaat yang diperoleh dari adanya pengembangan pasti akan menambah pengetahuan karyawan, membentuk sikap dan kerjasama yang baik di banding sebelumnya. Tujuan yang ingin dicapai dalam pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan melalui pelaksanaan pengembangan di Baituk Maal Wa Tamwil Pahlawan Tulungagung

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan

¹⁴³Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017

¹⁴⁴Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

¹⁴⁵Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

Tulungagung mengungkapkan :¹⁴⁶

“Tujuan utama pengembangan sumber daya manusia itu adalah meningkatkan produktivitas kerja, misalnya dalam kemampuan berpikir, kemampuan teknis, dan kemampuan manajerial.”

Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan

Tulungagung mengungkapkan :¹⁴⁷

“Yang pertama yaitu memperbaiki kinerja, memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, membantu memecahkan persoalan operasional. Selain itu juga pastinya Sebuah lembaga mempunyai visi dan misi, visi misi itu diturunkan ke tujuan, dan itu nanti yang akan menjadi program kerja kita, dari situ harus sesuai baik program hari ini atau kedepan. Apabila ikut diklat tapi tidak berpengaruh dan tidak mempunyai efek ya, kedepannya harus ikut diklat lagi tidak semua pelatihan ada sertifikatnya, kalau misal ada itu biasanya dari pinbuk, UPT Diklat Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur, sertifikat diberikan dari lembaga sertifikasi profesi koperasi jasa keuangan.”

Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), BMT

Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁴⁸

“Peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain termanifestasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dedikasi, loyalitas, disiplin, sikap, perilaku, kesadaran, aktivitas, kreativitas, produktivitas. Dengan demikian, kegiatan pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku.”

Dari pemaparan narasumber tersebut tujuan pengembangan karyawan yaitu meningkatkan produktivitas, kemampuan teknis maupun kemampuan manajerial setiap menyelesaikan tugasnya.

Dampak dari adanya pengembangan sumber daya manusia di BMT

¹⁴⁶Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017

¹⁴⁷Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

¹⁴⁸Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

Pahlawan Tulungagung karyawan akan bekerja sesuai target yang telah ditetapkan adalah

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁴⁹

“Dampaknya semakin semangat, sangat memotivasi kerja, mendorong untuk mencapai target yang dituju, semakin semangat mencapai target itu, kinerjanya itu disesuaikan dengan target. Kalaupun nanti dengan dikalut kinerjanya bagus pasti dari BMT memberikan penghargaan berupa bonus.”

Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁵⁰

“Menambah wawasan, semangat kerja, BMT semakin mengikuti zaman baik dari karyawan dan juga sistem yang selalu mengalami pembaharuan.”

Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁵¹

“Peningkatan produktivitas kerja, kemampuan berpikir yang semakin matang dalam menghadapi problema, peningkatan pelayanan internal yang lebih optimal, terutama bagi pelanggan untuk mencapai visi organisasi. Mempersiapkan karyawan yang mampu mengemban tugas setiap jabatannya masing-masing.”

Program pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang telah direncanakan terlaksana dengan baik sesuai pemaparan sebagai berikut:

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁵²

¹⁴⁹Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017

¹⁵⁰Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

¹⁵¹Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

¹⁵²Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017

“Terlaksana, insyaallah juga sudah sesuai dengan apa yang kita jalankan di kantor, jauh lebih maju baik dari sistem, kinerjanya juga.”

Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan

Tulungagung mengungkapkan :¹⁵³

“Terlaksana, ada juga yang masih terkendala misalkan ada diklat kompetensi tertentu yang belum dilaksanakan misalkan seperti pengembangan tingkat manajer tarafnya belum semuanya tuntas, masih ada beberapa, tapi untuk masing-masing karyawan sudah ada kompetensinya.”

Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), BMT

Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁵⁴

“Sudah sesuai, semua karyawan rata-rata sudah pernah mengikuti program-program latihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran serta memperbaiki kepuasan kerja. “

Faktor-faktor yang mendukung dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi di Baitul Maal Wa Tamwil Pahlawan Tulungagung sebagai berikut:

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dapat ditinjau secara internal maupun eksternal yang berasal dari organisasi. Faktor Internal, misalkan Visi Organisasi sangat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Organisasi yang memiliki visi, yang kuat, luas dan ambisius cenderung akan melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan disertai dengan dana yang memadai. Kedua Misi Organisasi, Misi memberikan arahan penting yang perlu dilakukan sehingga visi misi bisa terwujud. Ketiga Strategi pencapaian tujuan, Strategi

¹⁵³Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

¹⁵⁴Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

menggambarkan bagaimana secara operasional misi yang telah dibuat dapat dilaksanakan. Strategi yang baik perlu di dukung oleh taktik yang tepat. Keempat, Teknologi yang digunakan, Teknologi sangat mempengaruhi organisasi. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi dengan unggul menjadi organisasi yang superior dan mampu untuk bersaing dalam berbagai level bisnis.

Faktor Eksternal, Faktor yang berasal dari luar organisasi namun memberikan pengaruh terhadap pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh organisasi: Kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan Menteri atau pejabat pemerintah, adalah merupakan arahan yang harus dipertimbangkan tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Perkembangan Ilmu Pengetahuan, pengetahuan sangat dinamis dan organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi. Karyawan harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan sehingga mampu untuk terus berkembang. Perkembangan Teknologi, lebih kepada aspek eksternal yang muncul di luar organisasi, dimana saat ini perkembangan teknologi sangat cepat dan perlu di dukung oleh adanya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan sesuai dengan pemaparan beliau sebagai berikut:

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan

Tulungagung mengungkapkan :¹⁵⁵

“Meningkatkan sarana dan prasarana kerja, misalnya kalau dulu masih manual sekarang sudah sistem computer. Disini juga ada rotasi karyawan soalnya cabangnya banyak melihat situasi begitu saja, tidak ada ketetapan, biasanya untuk penyegaran ganti suasana. Insyaallah kalau di BMT penyesuaiannya tidak sulit, soalnya kalau ikut pelatihan ya semua diikuti, jadi kalau ilmunya itu si A tau si B juga tau C, D, dll. Setelah ikut pelatihan itu dishare ke teman-teman, ilmunya di bagi, konsep-konsep yang di dapat di share untuk ditindak lanjuti bersama sama.”

Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan

Tulungagung mengungkapkan :¹⁵⁶

“Yang pertama ada biaya akomodasi, yang kedua materi yang didapatkan dari sana, pengetahuan. Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan di dalam perusahaan lebih menghemat dilihat dari segi biaya sebab pelatihnya berasal dari dalam perusahaan dan fasilitas yang digunakan juga berasal dari dalam perusahaan. Peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal adalah karyawan yang ditunjuk oleh *Business manager* atau *manager operasi* sesuai dengan *job description*, jenis dan materi pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan. Fasilitas yang diperoleh karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan *eksternal* adalah mendapat akomodasi dan uang saku.”

Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), BMT

Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁵⁷

“Penentuan kebijakan pengembangan karyawan melalui pendidikan dan latihan harus dipertimbangkan terlebih dahulu faktor-faktor yang mempengaruhi metode yang digunakan agar metode pengembangan ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Ada beberapa hal yang erat kaitannya dengan proses pengembangan karyawan yang selanjutnya menjadi pedoman atau dasar dalam pelaksanaan pengembangan yaitu: a. siapa yang akan mengikuti, b. siapa yang akan memberikan materi atau instruktur, c. metode yang digunakan, d. materi yang akan diberikan, e. jangka waktu yang digunakan, f. biaya yang digunakan, g. tempat pelaksanaan.”

¹⁵⁵Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017

¹⁵⁶Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

¹⁵⁷Hasil Wawancara dengan Ibu Miftahul Jannah, SE selaku (Manager Data & Informasi), tanggal 16 November 2017

Perusahaan telah dapat menentukan kebijakan dalam proses pengembangan karyawan tersebut. Adapun kebijakan yang diambil Baitul Maal Wa Tamwil Pahlawan Cabang Ngemplak adalah sebagai berikut: Pendidikan dan latihan diberikan kepada karyawan yang baru masuk dan karyawan lama. Pendidikan dan latihan diberikan oleh atasan langsung dari karyawan tersebut yaitu *business manager* atau *manager operasi*. Instruktur-instruktr yang telah ditetapkan oleh atasan langsung dari karyawan tersebut, instruktur-instruktur yang telah ditentukan oleh perusahaan dan para tenaga pendidik dari lembaga pendidikan yang bersangkutan. Metode atau jenis pendidikan yang digunakan. Pendidikan dan latihan prinsip dan keahlian dasar perusahaan. Pengembangan dan pelatihan karyawan.

Materi yang diberikan dalam pendidikan dan latihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, khususnya untuk menambah ilmu, meningkatkan keterampilan dan kemampuan. Waktu yang digunakan tergantung jenis pendidikan dan latihan yang dilaksanakan. Biaya pendidikan dan latihan telah direncanakan dalam anggaran biaya pengembangan karyawan setiap tahunnya. Pendidikan dan latihan diselenggarakan di dalam perusahaan dan di luar perusahaan.

tanggapan beberapa nasabah yang pernah berhubungan langsung dengan karyawan operasional BMT Pahlawan Cabang ruko pasar ngemplak Tulungagung. Mengenai pelayanan yang diberikan kepada nasabah juga menunjukkan kepuasan. Menurut informan Prima Fajar pada 9 April 2018, yang pernah mengurus perbaikan kartu angsuran pembiayaan pada customer service.

“Pelayanan yang diberikan cukup baik. Informasi yang diberikan jelas, nasabah mendapat kepastian waktu yang dibutuhkan, sikap Customer Service juga sangat ramah pada nasabah.”¹⁵⁸

Pernyataan tersebut juga di dukung oleh informan yang lain. Informan Ibu Erna 11 April 2018 yang pernah menanyakan informasi tentang KPR juga menyatakan kepuasannya terhadap pelayanan yang diberikan oleh Customer Service. Sedangkan menurut Bapak Joko, Ibu Wawam dan Ibu Siwi yang melakukan pembukaan tabungan yang dilayani oleh Customer Service menyatakan bahwa sikap yang ditunjukkan kepada nasabah ramah, informasi yang diberikan cukup jelas, dan prosesnya tidak rumit serta tidak memakan waktu yang lama.

Dari informan yang merupakan nasabah BMT Pahlawan juga didapatkan tanggapan mengenai pelayanan dari karyawan bagian teller. Sebagian besar nasabah yang datang ke kantor BMT Pahlawan melakukan transaksi keuangan dan berhubungan langsung dengan karyawan bagian teller. Dari wawancara dengan informan Ibu Prima, Ibu Siwi, dan Ibu Wawan , dan Pak Joko yang semuanya pernah berhubungan langsung dengan karyawan bagian teller dalam hal transaksi, menyatakan kepuasannya terhadap kinerja karyawan bagian teller. Menurut parainforman, teller melaksanakan tugasnya dengan baik. Pelaksanaan transaksi baik penyetoran maupun penarikan dana dapat dilayani dengan cepat. Teller juga membantu dan menjelaskan apabila terjadi suatu kesulitan atau masalah yang dialami nasabah mengenai penarikan atau penyetoran. Sikap yang

¹⁵⁸ Hasil Wawancara kepada Ibu Prima Fajar , Tanggal 9 April 2017.

ditunjukkan kepada nasabah jua selalu ramah dan bersahabat, sehingga membuat nasabah merasa nyaman dalam melakukan transaksi keuangannya pada BM Pahlawan. Dari keterangan informan diatas , diperoleh pernyataan bahwa Customer Service dan Teller yang merupakan bagian dari karyawan operasional BMT Pahlawan Cabang Ruko Pasar Ngemplak Tulungagung dapat menjalankan tugas dan perannya dengan baik.

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

Dalam sebuah lembaga keuangan khususnya BMT Pahlawan Tulungagung dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi selalu ada kendala yang harus di hadapi. Kendala tersebut menjadi sebuah problem dalam tercapainya strategi pengembangan sumber daya manusia yang di laksanakan. Seperti pernyataan dari informan Ibu Dyah Iskandiana, . Ag Selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :

“Dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, BMT Pahlawan masih memiliki kendala. Kendala yang muncul terjadi pada masalah dana dan waktu untuk melaksanakan bahkan mengikuti pengembangan sumber daya manusia.”¹⁵⁹

Berdasarkan hasil wawancara diatas, diketahui bahwa kendala yang dihadapi BMT Pahlawan adalah masalah dana dan waktu. Melaksanakan suatu program pengembangan sumber daya manusia membutuhkan dana yang cukup besar. Dana pengembangan digunakan oleh peserta yang diikuti dalam

¹⁵⁹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017.

program pengembangan oleh manager, diberikan untuk biaya akomodasi, biaya ikut serta pengembangan. Dalam pelaksanaannya dibutuhkan tempat yang representative dan adanya instruktur yang berkualitas. Kebutuhan terhadap tempat dan instruktur tersebut akan menimbulkan biaya yang besar. Terdapat dua macam program pelatihan BMT Pahlawan Cabang Ruko Pasar Ngemplak Tulungagung yaitu program dari kantor pusat dan dari luar cabang atau programmer. Untuk program yang dilaksanaka sendiri oleh kantor pusat akan membutuhkan biaya yang cukup besar karena harus melakukan beberapa tahapan-tahapan seperti analisis kebutuhan dan rancangan instruksional sebelum melaksanakan pelatihan.

Untuk melaksanakan pelatihan yang efektif dibutuhkan waktu yang tepat. Dengan diadakannya pelatihan maka akan terdapat karyawan yang menjadi peserta. Seperti diketahui setiap karyawan memiliki tugas dan peran yang berdampak pada operasional BMT Pahlawan. Ketika seorang karyawan mengikuti pelatihan , maka tugas dan peran akan ditinggalkan terlebih dahulu, sehingga dibutuhkan pengganti bagi karaywan tersebut supaya tidak terjadi gangguan pada kegiatan operasional lembaga keuangan BMT Pahlawan.

Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan :¹⁶⁰

“Pengembangan sumber daya manusia membutuhkan biaya yang besar. Biaya tersebut diambilkan dari 2,5 % laba operasional biaya pendidikan yang dapat digunakan dalam pengembangan karyawan bahkan pembaharuan system. Untuk biaya kami sudah sediakan apabila ada yang mengikuti dan itu untuk kemajuan BMT Pahlawan kita dukung pastinya.. Materi yang di

¹⁶⁰Hasil Wawancara dengan Bapak Fatkhur Rohman Albanjari selaku Bagian Ziswa, Tanggal 16 November 2017

share harus meminta persetujuan dari manager apabila dana dari BMT memenuhi maka materi dapat diaplikasikan ke operasional, akan tetapi apabila dana yang dikeluarkan BMT tidak memenuhi dalam pengaplikasian system maka manager membuat keputusan untuk mencari alternatif yang lain yang hampir sama dengan biaya yang tidak terlalu mahal dan BMT juga bisa berkembang dengan system yang baru.”

Dari hasil tersebut bahwasanya kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan karyawan dilihat dari waktu dana pengembangan yang dibutuhkan juga tidak sedikit dan harus dilakukan secara berkelanjutan apabila dalam mendukung system aplikasi tidak memungkinkan dana yang dikeluarkan terlalu besar maka, di sisi lain manager mencari alternative lain yang dananya sesuai dengan kebutuhan BMT Pahlawan dan tidak tertinggal dengan kecanggihan aplikasi dari lembaga keuangan lain.

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

Dalam sebuah lembaga keuangan pasti memiliki dalam pelaksanaan strategi pengembangan berbasis kompetensi bagi sumber daya manusianya khususnya yang ada di BMT Pahlawan pasti selalu bertemu dengan kendala. Kendala tersebut sangat menghambat terjadinya pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia. Dengan adanya kendala-kendala tersebut, maka pihak BMT Pahlawan harus mempunyai solusi atau jalan keluar untuk menghadapi kendala tersebut. Dari wawancara dengan informan yaitu

Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, BMT Pahlawan Tulungagung mengungkapkan bahwa:

“Untuk mengatasi kendala kendala yang muncul pada saat pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia BMT Pahlawan akan melakukan koordinasi dengan pihak yang terkait, sehingga nantinya akan ditemukan

suatu jalan keluar yang bisa dijadikan sebagai solusi.”¹⁶¹

BMT Pahlawan Cabang Ruko Pasar Ngemplak Tulungagung berusaha mengatasi kendala berupa waktu dan dana dengan melakukan koordinasi dengan pihak yang terkait. Untuk masalah waktu akan bagian personalia akan melakukan pengaturan karyawan untuk menghindari terganggunya kegiatan operasional karena danya karyawan yang mengikuti pelatihan. Solusi yang sekarang dilaksanakan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan memilih pengganti sementara. Jalan lain yang dapat diambil adalah dengan melaksanakan pelatihan pada hari-hari libur. Untuk mengatasi kendala dana, BMT Pahlawan melakukan koordinasi dengan kantor pusat. Dengan melakukan koordinasi dengan kantor pusat diharapkan akan ditemukan jalan keluar yang tepat karena pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi operasional lembaga keuangan syariah akan berjalan dengan baik sehingga akan memberikan keuntungan yang besar bagi BMT Pahlawan Cabang Ruko Pasar Ngemplak Tulungagung.

C. Analisis Temuan

Berdasarkan paparan data hasil penelitian di Baitul Maal Wa Tamwil Pahlawan Tulungagung yang berkaitan tentang pengembangan sumber daya manusia yang ada pada KSPPS BMT Pahlawan Tulungagung, maka diperoleh hasil sebagai berikut: Dalam memperoleh karyawan yang cakap, professional maka diperlukan pengembangan terhadap karyawan salah satunya dengan cara pelatihan (training) dalam upaya mempersiapkan karyawan yang berkualitas agar

¹⁶¹ Hasil Wawancara dengan Ibu Dyah Iskandiana, S. Ag selaku Manager Keuangan, Tanggal 15 November 2017.

tujuan baitul maal wa tamwil yang hendak dicapai meningkat, dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini.

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

Pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka menyegarkan kembali dan untuk meningkatkan kemampuannya. Disamping itu, pengembangan karyawan yang terpenting dilakukan untuk meningkatkan karir. Dalam praktiknya program pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui: mengikuti pendidikan melalui paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan yang memang berpengalaman dibidangnya. Misalnya, paket pendidikan marketing, akuting, computer, bahasa asing, dan sebagainya. Dalam praktik pelatihan ini biasanya dan sebaiknya diberikan sesudah jam kerja, sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Yang kedua, transfer antar bagian, merupakan pengembangan agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaannya.

Kita tahu bahwa karyawan akan merasa jenuh dengan pekerjaan yang digelutinya selama bertahun-tahun. Akibatnya akan mengurangi motivasi karyawan sehingga berimbas kepada produktivitas yang dilakukannya. Transfer juga dapat dilakukan kepada karyawan yang telah lalai melaksanakan tugasnya atau tidak mampu melakukan tugasnya secara sempurna. Yang ketiga, promosi suatu jabatan dengan cara memindahkan karyawan keposisi yang lebih tinggi. Dengan demikian, motivasi karyawan semakin meningkat. Karyawan merasa diperhatikan dan dihargai sesuai dengan kemampuan dan loyalitas yang

diberikan kepada baitul maal wa tamwil selama ini.

Off the job training yaitu peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: *business game*, peserta dilatih memecahkan suatu permasalahan, sehingga dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi dalam perusahaan lain. Metode ini bertujuan untuk mengasah kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan dan melatih cara mengelola operasional perusahaan. *Vestibule school*, karyawan dilatih menggunakan peralatan yang sebenarnya terjadi dilapangan, salah satu bentuk dari metode simulasi. Pengembangan kepribadian dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama dari aspek kepribadian (perilaku, moral, dan etika).

Dalam pelatihan *On the job training* yaitu karyawan mempelajari pekerjaan sambil mengerjalannya secara langsung. Calon karyawan sudah terlibat bekerja dengan bimbingan rekan-rekan atau karyawan lama yang sudah berpengalaman. *On the job training* dilakukan dengan cara memantau dan melaksanakan pekerjaan. Dalam *On the job training* calon karyawan diberitahukan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang ada dalam baitul maal wa tamwil, praktik kerja dengan berbagai macam keterampilan, melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan, magang, penugasan tugas sementara. Perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia mereka dan biasanya dilakukan oleh atasan dari peserta pelatihan. Metode ini dianggap lebih efektif dan efisien karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal baik pelatih

(*trainers*) mereka. Terdapat empat cara yang termasuk dalam metode pelatihan *on the job training*, antara lain: rotasi pekerjaan yaitu pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.

Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya. Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja yang dilatih langsung oleh atasannya. Pelatihan posisi, tenaga kerja dilatih untuk menduduki suatu posisi tertentu sebelum karyawan dipindahkan ke pekerjaan baru, sehingga mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan yang akan dihadapinya. Magang Baitul Maal Wa Tamwil Pahlawan melakukan program magang dengan cara penugasan kepada karyawan ke lembaga lain atau cabang. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertugas di cabang lain untuk mengetahui keadaan perusahaan di cabang yang berbeda dengan tempat sebelumnya.

Sehingga akan terlahir untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah yang berbeda. Pembekalan (*Coaching*) pada Baitul Maal Wa Tamwil merupakan pelatihan dan pengarahan terhadap karyawan baru oleh karyawan senior atau pimpinan. Karyawan baru diberikan pengawasan yang lebih, dalam masa-masa awal pekerjaannya. Karyawan akan dibimbing agar dapat bekerja dengan baik. Dalam program ini seorang pemimpin atau kepala seksi memegang peranan yang penting dan sangat berpengaruh terhadap proses adaptasi dan pemahaman tentang pekerjaan yang baru.

a. Pemberian motivasi

Pemberian motivasi yaitu pemberian semangat, dorongan berupa penyuluhan atau pembinaan tentang penyadaran bahwa karyawan merupakan subjek dalam perusahaan. Karyawan diberi motivasi untuk pengembangan karir atau pribadi dengan cara memberikan *support* (dukungan) kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Ada dua metode motivasi yang dilakukan yaitu: Motivasi langsung : yang diberikan pimpinan ke pada bawahannya sifatnya khusus seperti: pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus. Motivasi Tak Langsung : diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, atau kelancaran tugas sehingga karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya, mislanya: mesin-mesin yang terjamin, ruangan kerja yang terang bersih, dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Dari hasil penelitian tersebut bahwa dalam strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang dilakukan sudah sesuai dengan Fungsi baitul maal wa Tamwil yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia anggota menjadi lebih profesional dan islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam menghadapi persaingan global.

b. Pemberian Diklat

Dalam peningkatan kinerja karyawan di Baitul Maal Wa Tamwil Pahlawan mempunyai tujuan yang dititik beratkan untk memperbaiki efektivitas dan mencapai tujuan sasaran program kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan perusahaan tentu akan memperoleh manfaat terutama bagi Baitul Maal Wa Tamwil yaitu:

Meningkatkan rasa puas, menumbuhkan semangat kerja dan rasa percaya diri terhadap karyawan serta mengurangi angka ketidakhadiran. Hal ini dapat meningkatkan dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Komunikasi dan kerjasama antar karyawan menjadi lebih baik. Hal ini menciptakan suasana yang nyaman dan kekeluargaan dalam bekerja. Mengurangi kesalahan dalam bekerja sehingga mengurangi beban pemborosan. Memperbaiki metode dan sistem kerja pada karyawan agar dapat memperlancar proses kerja dan efisiensi waktu. Pemberian diklat yang dilakukan di BMT Pahlawan dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pada karyawan dalam bekerja.

c. Diberikan promosi jabatan

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

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

Bahwa kendala yang dihadapi BMT Pahlawan adalah masalah dana dan waktu. Melaksanakan suatu program pengembangan sumber daya manusia membutuhkan dana yang cukup besar. Dana pengembangan digunakan oleh peserta yang diikuti dalam program pengembangan oleh manager, diberikan untuk biaya akomodasi, biaya ikut serta pengembangan. Dalam pelaksanaannya

dibutuhkan tempat yang representative dan adanya instruktur yang berkualitas. Kebutuhan terhadap tempat dan instruktur tersebut akan menimbulkan biaya yang besar. Terdapat dua macam program pelatihan BMT Pahlawan Cabang Ruko Pasar Ngemplak Tulungagung yaitu program dari kantor pusat dan dari luar cabang atau programmer. Untuk program yang dilaksanakan sendiri oleh kantor pusat akan membutuhkan biaya yang cukup besar karena harus melakukan beberapa tahapan-tahapan seperti analisis kebutuhan dan rancangan instruksional sebelum melaksanakan pelatihan.

Untuk melaksanakan pelatihan yang efektif dibutuhkan waktu yang tepat. Dengan diadakannya pelatihan maka akan terdapat karyawan yang menjadi peserta. Seperti diketahui setiap karyawan memiliki tugas dan peran yang berdampak pada operasional BMT Pahlawan. Ketika seorang karyawan mengikuti pelatihan, maka tugas dan peran akan ditinggalkan terlebih dahulu, sehingga dibutuhkan pengganti bagi karyawan tersebut supaya tidak terjadi gangguan pada kegiatan operasional lembaga keuangan BMT Pahlawan.

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

BMT Pahlawan berusaha mengatasi kendala berupa waktu dan dana dengan melakukan koordinasi dengan pihak yang terkait. Untuk masalah waktu bagian personalia akan melakukan pengaturan karyawan untuk menghindari terganggunya kegiatan operasional karena adanya karyawan yang mengikuti pelatihan. Solusi yang dilaksanakan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan

memilih pengganti sementara. Jalan lain yang dapat diambil adalah dengan melaksanakan pelatihan pada hari-hari libur. Untuk mengatasi kendala dana, BMT Pahlawan melakukan koordinasi dengan kantor pusat.