

**ANALISIS EFEKTIVITAS STRATEGI PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA DI KSPPS BMT DANA MENTARI
MUHAMMADIYAH PURWOKERTO DALAM UPAYA
MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)

Oleh:
MA'RIFATUL NURMALIA
NIM. 2017202285

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
2024**

**ANALISIS EFEKTIVITAS STRATEGI PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA DI KSPPS BMT DANA MENTARI
MUHAMMADIYAH PURWOKERTO DALAM UPAYA
MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)

Oleh:

MA'RIFATUL NURMALIA

NIM. 2017202285

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
JURUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
2024**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ma'rifatul Nurmalia
NIM : 201720202285
Jenjang : S-1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi dan Keuangan Syariah
Judul Skripsi : Analisis Efektivitas Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Dalam Upaya Membangun Budaya Organisasi

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 24 Oktober 2024

Saya yang menyatakan,



Ma'rifatul Nurmalia
NIM. 20172022285



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS EFEKTIVITAS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA DI KSPPS BMT DANA MENTARI MUHAMMADIYAH
PURWOKERTO DALAM UPAYA MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI**

Yang disusun oleh Saudara **Ma'rifatul Nurmalia NIM 2017202285** Program Studi **S-1 Perbankan Syariah** Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Rabu, 04 Desember 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji


Dr. H. Chandra Warsito, S.TP., S.E.,
M.Si.

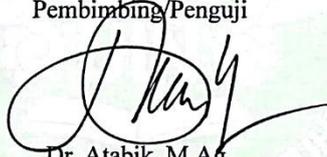
NIP. 19790323 201101 1 007

Sekretaris Sidang/Penguji


Siti Maghfiroh, S.E.Sy., M.E.

NIP. 19850601 202012 2 009

Pembimbing/Penguji


Dr. Atabik, M.Ag.
NIP. 19651205 199303 1 004

Purwokerto, 9 Desember 2024

Mengesahkan

Dekan,


Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004



NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Di-
Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Ma'rifatul Nurmalia NIM. 2017202285 yang berjudul:

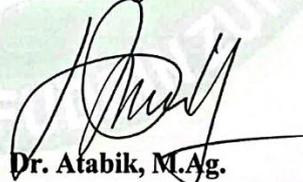
ANALISIS EFEKTIVITAS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KSPPS BMT DANA MENTARI MUHAMMADIYAH DALAM UPAYA MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam ilmu Perbankan Syariah (S.E.).

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 24 Oktober 2024

Pembimbing



Dr. Atabik, M.Ag.

NIP. 19651205 199303 1 004

MOTTO

Allah tidak mengatakan hidup ini mudah, tetapi Allah berjanji, bahwa sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.

(Q.S. Al-Insyirah : 5-6)

Orang tua menanti kepulanganmu dengan hasil yang membanggakan, jangan kecewakan mereka. Simpan keluhmu, sebab letihmu tak sebanding dengan perjuangan mereka menghidupimu.

(Ik df)

Aku membahayakan nyawa ibuku untuk lahir ke dunia, jadi tidak mungkin aku tidak ada artinya.

(Ik)

Terlambat bukan berarti gagal, cepat bukan berarti hebat. Terlambat bukan menjadi alasan untuk menyerah, setiap orang memiliki proses yang berbeda. Percaya proses, itu yang paling penting, karena Allah telah mempersiapkan hal baik dibalik kata “proses” yang kamu anggap rumit.

(Edwar Satria)

**ANALISIS EFEKTIVITAS STRATEGI PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA DI KSPPS BMT DANA MENTARI
MUHAMMADIYAH PURWOKERTO DALAM UPAYA
MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI**

MA'RIFATUL NURMALIA

NIM. 2017202285

Email: marifatulnurmalia58@gmail.com

Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRAK

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) menjadi salah satu lembaga keuangan mikro syariah yang terus mengalami perkembangan pesat di Indonesia. Dalam perkembangannya, BMT kerap menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan nilai-nilai syariah di mana ini menjadi kunci utama bagi BMT untuk dapat mempertahankan eksistensinya dan membangun budaya organisasi yang kuat. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto sampai saat ini masih terus berupaya untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusianya dengan mempertimbangkan aspek nilai dan visi misi perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dalam upaya membangun budaya organisasi.

Metode penelitian yang digunakan merupakan metode penelitian lapangan (*field research*) merupakan sebuah penelitian yang dilakukan di lokasi dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Dalam hal ini, pengumpulan data dilakukan dengan observasi, dokumentasi, serta wawancara dengan berbagai narasumber yang memiliki pengetahuan lebih mengenai sumber daya manusia di dalam perusahaan. Analisis data dilakukan dengan tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, serta kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi dengan menguji data yang telah didapatkan dari berbagai sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto sudah dilakukan dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Kemudian pada efektivitas sesuai dengan teori efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto efektif pada indikator Sutrisno (2010) yaitu pemahaman program, ketepatan sasaran, tercapainya tujuan dan perubahan nyata serta teori KirkPatrick (1959) yaitu *reaction*, *learning*, *behavior* dan *result*. Untuk indikator ketepatan waktu dinilai kurang efektif karena belum adanya manajemen waktu yang tepat. Dalam hal pengaruh strategi pengembangan SDM terhadap budaya organisasi maka perusahaan telah menunjukkan upaya dan hasil yang positif meskipun masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki.

Kata Kunci: Efektivitas, Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi

**ANALYSIS OF EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE
DEVELOPMENT STRATEGIES AT KSPPS BMT DANA MENTARI
MUHAMMADIYAH PURWOKERTO IN EFFORTS
TO BUILD ORGANIZATIONAL CULTURE**

MA'RIFATUL NURMALIA

NIM. 2017202285

Email: marifatulnurmalia58@gmail.com

Sharia Banking Study, Faculty of Islamic Economics and Business
State Islamic University (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRACT

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) is one of the Islamic microfinance institutions that continues to experience rapid development in Indonesia. In its development, BMT often faces challenges in managing quality human resources and in accordance with sharia values where this is the main key for BMT to be able to maintain its existence and build a strong organizational culture. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto continues to strive to develop the quality of its human resources by considering aspects of the company's values and vision and mission. The purpose of this research is to analyze the effectiveness of human resource development strategies implemented by KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto in an effort to build organizational culture.

The research method used is a *field* research method, which is a research conducted on location using a qualitative approach with descriptive methods. In this case, data collection is carried out by observation, documentation, and interviews with various sources who have more knowledge about human resources in the company. The data analysis was carried out in three stages, namely data reduction, data presentation, and conclusions. To test the validity of the data, researchers used the triangulation method by testing data that had been obtained from various sources.

The results showed that the human resource development strategy implemented at KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto has been carried out and adjusted to the needs of employees. Then on the effectiveness in accordance with the theory of the effectiveness of the human resource development strategy of KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto is effective on Sutrisno's (2010) indicators, namely program understanding, target accuracy, achievement of goals and real changes and KirkPatrick's (1959) theory, namely reaction, learning, behavior and results. The timeliness indicator is considered less effective because there is no proper time management. In terms of the influence of HR development strategies on organizational culture, the company has shown positive efforts and results even though there are still things that need to be improved.

Keywords: Effectiveness, Human Resources, Organizational Culture

PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor: 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	šad	š	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain ‘....	koma terbalik ke atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki

ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap Karena Syaddah Ditulis Rangkap

عدة	Ditulis	'iddah
-----	---------	--------

C. Ta'marbutah di Akhir Kata Bila Dimatikan Ditulis h

جزية	Ditulis	Jizyah
------	---------	--------

(Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat dan sebagainya, kecuali apabila dikehendaki lafal aslinya).

- a. Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الاولياء	Ditulis	<i>Karāmah al auliyā'</i>
----------------	---------	---------------------------

- b. Apabila ta'marbutah hidup atau dengan harakat fathah, kasrah dan dhammah ditulis *t*.

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakātul-fiṭri</i>
------------	---------	----------------------

D. Vokal Pendek

ـَ	Fathah	Ditulis	A
ـِ	Kasrah	Ditulis	I
ـُ	Dammah	Ditulis	U

E. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif	Ditulis	A
	جاهلية	Ditulis	Jāhiliyah
2.	Fathah + ya'mati	Ditulis	A
	تنس	Ditulis	Tansā
3.	Kasrah + ya'mati	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	Karim
4.	Dammah + wawu mati	Ditulis	U
	فروض	Ditulis	Furūd

F. Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya' mati	Ditulis	ai
	بينكم	Ditulis	bainakum
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	au
	قول	Ditulis	qaulun

G. Vokal Pendek Yang Berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>a'antum</i>
أَعَدْتُ	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لَنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata sandang alif + lam

- a. Apabila diikuti huruf qamariyyah ditulis dengan menggunakan huruf “al”

القرآن	Ditulis	Al-Qur'an
القياس	Ditulis	Al-Qiyas

- b. Apabila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya dengan menghilangkan huruf I (el)-nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

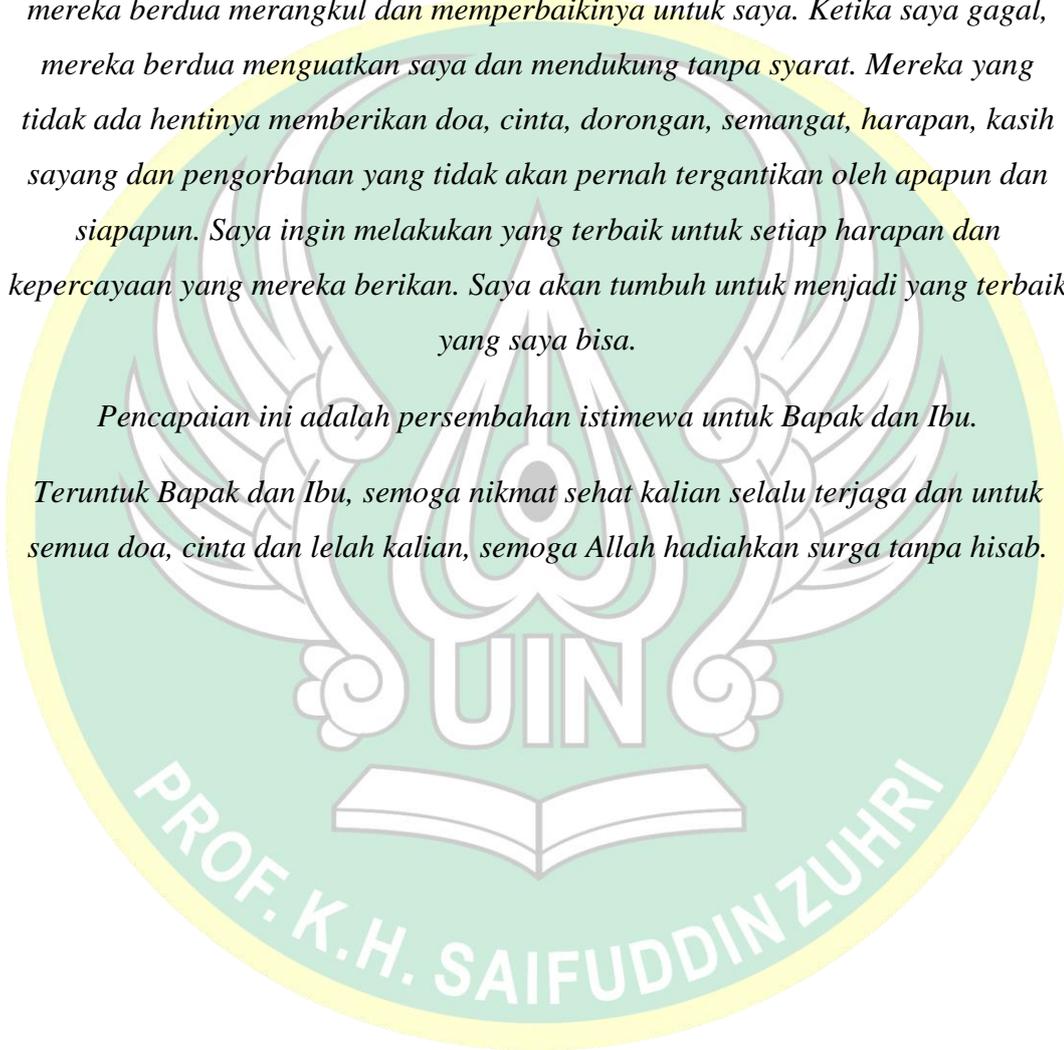
ذوي الفروض	Ditulis	<i>ẓawī alfurūd</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl asSunnah</i>

PERSEMBAHAN

Persembahan kecil saya untuk kedua orang tua, Bapak dan Ibu. Ketika dunia menutup pintunya untuk saya, mereka berdua membuka lengannya untuk saya. Ketika orang-orang menutup telinga mereka untuk saya, mereka berdua membuka hati untuk saya. Ketika saya kehilangan kepercayaan terhadap diri saya sendiri, mereka berdua selalu ada dan percaya pada saya. Ketika semuanya terasa salah, mereka berdua merangkul dan memperbaikinya untuk saya. Ketika saya gagal, mereka berdua menguatkan saya dan mendukung tanpa syarat. Mereka yang tidak ada hentinya memberikan doa, cinta, dorongan, semangat, harapan, kasih sayang dan pengorbanan yang tidak akan pernah tergantikan oleh apapun dan siapapun. Saya ingin melakukan yang terbaik untuk setiap harapan dan kepercayaan yang mereka berikan. Saya akan tumbuh untuk menjadi yang terbaik yang saya bisa.

Pencapaian ini adalah persembahan istimewa untuk Bapak dan Ibu.

Teruntuk Bapak dan Ibu, semoga nikmat sehat kalian selalu terjaga dan untuk semua doa, cinta dan lelah kalian, semoga Allah hadiahkan surga tanpa hisab.



KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada para sahabat dan *tabi'i*. Semoga kita senantiasa mengikuti semua ajaran-nya dan semoga kelak kita mendapatkan syafaatnya di hari akhir.

Bersamaan dengan selesainya skripsi ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dan memberikan kontribusi dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Pihak-pihak tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag. selaku Rektor UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. Suwito, M.Ag., selaku Wakil Rektor I UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Prof. Dr. H. Sulhan Chakim, S.Ag., M.M., selaku Wakil Rektor II UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., selaku Wakil Rektor III UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
5. Dr. Jamal Abdul Aziz, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
6. Dr. H. Akhmad Faozan, Lc., M.Ag. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
7. Prof. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M. Pd. selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
8. Dr. H. Chandra Warsito, M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
9. Dr. Ahmad Dahlan, M.Si. selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

10. Hastin Tri Utami, S.E., M.Si., Ak. selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
11. Dr. Atabik, M.Ag. selaku Dosen Pembimbing, penulis mengucapkan terimakasih atas segala bimbingan, arahan, masukan, motivasi, waktu serta kesabaran beliau demi terselesaikannya penyusunan skripsi ini. Semoga senantiasa Allah SWT selalu memberikan perlindungan dan membalas kebajikannya.
12. Segenap Dosen Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sehingga dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini.
13. Segenap Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
14. Cinta pertama dan panutanku, Bapak Sugeng. Terimakasih sudah mengorbankan banyak hal untuk kehidupan penulis. Ucapan terimakasih saja tidak akan pernah cukup untuk Bapak yang selalu memomorsatukan anak-anak dan kelaurganya dibandingkan kepentingannya sendiri. Untuk segala hal yang bapak berikan, semoga Allah hadiahhi bapak rumah terbaik di surga.
15. Pintu Surgaku, Ibunda Sriatin Siti Ngaliyah yang senantiasa mendoakan keberhasilan dan kesuksesan anak perempuan pertamanya. Ucapan terimakasih saja tidak akan pernah cukup untuk Ibu yang selalu mengusahakan segalanya untuk penulis. Semoga segala pengorbanan yang ibu berikan Allah hadiahhi tempat terbaik di surga.
16. Kepada adik perempuanku, Hasna' Tsaniatul Nabila. Terima kasih atas semangat, doa dan cinta yang selalu diberikan. Tolong tumbuh jadi lebih baik dari mba ya!
17. Kepada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Terimakasih penulis ucapkan atas izin dan kesediaannya untuk penulis jadikan objek penelitian. Semoga segala kebaikan dan kemudahan yang diberikan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto untuk penelitian penulis juga tidak lupa untuk semua narasumber yang bersedia

meluangkan waktu, memberikan informasi dan terlibat dalam penelitian penulis. Semoga Allah balas dengan kebaikan yang lebih besar lagi.

18. Teruntuk sahabatku, Isma Lailatul Amanah. Terimakasih untuk segala doa, semangat, dukungan dan harapan yang selalu disemogakan untuk penulis. Terimakasih juga sudah menjadi sahabat yang selalu ada selama lebih dari 8 tahun ini. Semoga Allah membalas segala kebaikanmu dengan kebahagiaan yang tidak terhitung jumlahnya.
19. Teruntuk Rizqi Nur Utami, Tiara Ramadhani, Alifah Nur Aeni dan Hanifah Salsabila. Terima kasih selalu memberikan dukungan semangat, tenaga, pikiran, materi, maupun bantuan lain dan senantiasa sabar menghadapi penulis dalam pengerjaan skripsi. Ucapan syukur kepada Allah SWT karena telah mempertemukan penulis dengan orang-orang baik seperti kalian.
20. Teruntuk Kesya Amanda. Terima kasih untuk segala dukungan, doa, semangat, harapan dan cinta yang diberikan selama masa perkuliahan penulis. Semoga Allah berikan kesuksesan untuk setiap langkah besar yang kamu ambil ya!
21. Teruntuk K.M.S. Terimakasih untuk segala kata semangat dan senyum lesung pipit yang seringkali menjadi obat lelah penulis. Terimakasih sudah datang ke hidup penulis dan menjadi salah satu alasan bahagia penulis. Semoga Tuhanmu selalu memberikan kebahagiaan, kesuksesan dan cinta atas setiap orang yang kamu buat bahagia.
22. Teman-teman seperjuangan Perbankan Syariah F Angkatan 2020, yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih untuk segala doa, semangat, pengalaman dan pembelajaran selama di bangku perkuliahan.
23. Teman-teman PESMA Ulul Albab Sumampir, yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu. Terimakasih untuk doa, semangat dan motivasi, serta pengalaman.
24. Teman-teman KKN 167 Desa Gambuhan dan Teman PPL di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Terima kasih atas dukungan, motivasi, serta pengalaman.

25. Ma'rifatul Nurmalia. Ya! untuk diriku sendiri. Terimakasih karena tidak menyerah dan terus berusaha meskipun harus mengalami berbagai kegagalan berulang kali. Kali ini aku mendoakan diri sendiri, semoga setelah apa yang sudah terjadi, aku diberikan banyak kebahagiaan. Semoga jalanku dimudahkan dari hal yang enggan aku ceritakan. Aku ingin bangga kepada diriku sendiri atas hal-hal sederhana. Aku ingin bangga kepada diriku sendiri karena sudah mampu bertahan sampai di titik ini. Patah, hancur, kecewa, tawa, bahagia semua sudah kulalui. Aku ingin bangga atas pencapaian yang sedikit ini, yang mungkin bagi orang lain tidak ada apa-apanya. Tapi sungguh, untuk semua itu aku sangat berusaha.

Peneliti menyadari sepenuhnya akan keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang ada pada penulis sehingga tidak menutup kemungkinan bila skripsi ini masih banyak kekurangan. Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis mempersembahkan karya ini, semoga bermanfaat bagi pembaca dan peneliti.

Purwokerto, 24 Oktober 2024

Ma'rifatul Nurmalia
NIM. 2017202285

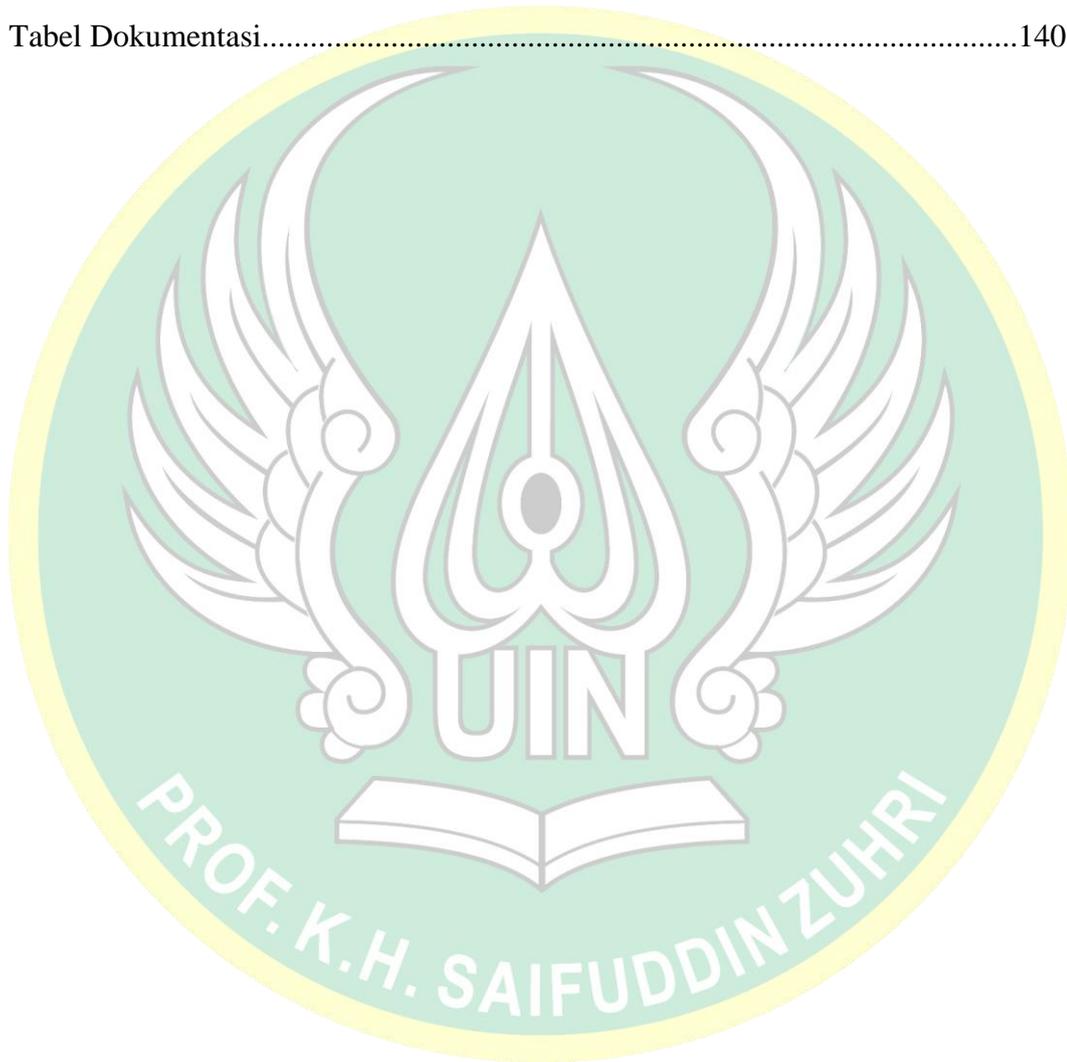
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA	viii
PERSEMBAHAN	xii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR GAMBAR	xx
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Definisi Operasional	8
C. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
E. Sistematika Pembahasan	10
BAB II	11
LANDASAN TEORI	11
A. Efektivitas	11
B. Strategi Pengembangan.....	13
C. Sumber Daya Manusia	15
D. Budaya Organisasi	17
E. Kajian Pustaka	19
F. Landasan Teologis	30
BAB III	32
METODE PENELITIAN	32
A. Jenis Penelitian.....	32
B. Tempat dan Waktu Penelitian	32

C. Subjek dan Objek Penelitian	33
D. Sumber Data Penelitian.....	33
E. Teknik Pengumpulan Data.....	33
F. Teknik Analisis Data.....	35
G. Uji Keabsahan Data	35
BAB IV	37
HASIL DAN PEMBAHASAN	37
A. Gambaran Umum KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.....	37
B. Gambaran Informan Penelitian	52
C. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto	53
D. Efektivitas Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto	58
E. Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Budaya Organisasi di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto	84
F. Kendala dalam Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto	93
BAB V	98
PENUTUP.....	98
A. Kesimpulan.....	98
B. Saran.....	100
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	143

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Jumlah dan Latar Belakang Pendidikan Karyawan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 4.1 Daftar Jumlah Karyawan.....	47
Tabel Pedoman Wawancara.....	105
Tabel Dokumentasi.....	140



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi KSPPS BMT Dana

Mentari Muhammadiyah 2024.....42



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

BMT (Baitul Maal wa Tamwil) merupakan sebuah lembaga keuangan syariah yang menjalankan tugasnya dengan 2 konsep dasar yaitu Baitul Maal (Lembaga Zakat) dimana BMT bertugas untuk mendistribusikan uang zakat, infaq dan sadaqah secara efektif dan At-Tamwil (Lembaga Keuangan Syariah) yang dikembangkan untuk usaha komersil yang menguntungkan dengan sasaran utama adalah masyarakat menengah kebawah. BMT beroperasi dibawah naungan KEMENKOP UKM (Kementerian Koperasi dan UKM) atau KSM (Kelompok Swadaya Masyarakat) karena BMT masih beroperasi dalam skala mikro sehingga badan hukumnya masih dibawah naungan Kementerian Koperasi (Mundir & Fatimah, 2021). Kehadiran BMT ini dianggap telah menguntungkan masyarakat secara finansial karena berfokus pada ekonomi kerakyatan, khususnya masyarakat di kota-kota kecil yang kurang familiar dengan sistem bank yang rumit dan menolak riba. Maka dari itu, perkembangan BMT ini terbilang sangat pesat dibandingkan dengan lembaga keuangan mikro lainnya (Afwa & Sulistyowati, 2023).

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) menjadi salah satu lembaga keuangan mikro syariah yang terus mengalami perkembangan pesat di Indonesia dalam beberapa dekade terakhir. Jumlah BMT di Indonesia sampai saat ini diperkirakan mencapai 3.034 unit dengan aset Rp. 1,5 Triliun, termasuk di dalamnya terdapat BMT yang mengelola aset diatas Rp. 10 Milyar dengan jumlah nasabah diatas 3000 orang (Bariroh, 2023). BMT memiliki peran penting dalam menyediakan akses layanan keuangan bagi masyarakat kecil dan menengah, terutama di daerah-daerah yang kurang terjangkau oleh lembaga keuangan formal (Mashuri, 2020). Namun, di tengah perkembangan yang menggembirakan tersebut, BMT juga menghadapi tantangan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan nilai-nilai syariah. Sumber daya manusia yang kompeten dan memahami prinsip-prinsip syariah menjadi kunci utama bagi BMT untuk dapat mempertahankan

eksistensinya dan membangun budaya organisasi yang kuat (Lubis, 2017). Budaya organisasi yang baik akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan syariah. Dalam upaya membangun budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai syariah, BMT perlu mengembangkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan terintegrasi (Talamau et al., 2024). Hal ini meliputi perekrutan karyawan yang memiliki integritas dan kompetensi sesuai kebutuhan, pelatihan dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan, serta pemberian apresiasi dan reward yang memadai.

Setiap organisasi memerlukan fondasi yang kuat dalam bentuk sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat bersaing dan berkembang. Pengembangan SDM merupakan salah satu strategi kunci dalam memperkuat kapabilitas organisasi dan membentuk budaya kerja yang positif. Dalam konteks Baitul Maal wat Tamwil, ini menjadi sangat penting karena BMT tidak hanya berperan sebagai lembaga keuangan, tetapi juga sebagai agen penggerak perubahan sosial dan ekonomi. Pengembangan budaya organisasi yang kuat di BMT dapat mempengaruhi tidak hanya kinerja internal tetapi juga citra dan hubungan BMT dengan masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu kunci utama dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Ada tiga indikator utama dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu motivasi, kepribadian dan keterampilan. Strategi pengembangan SDM mencakup berbagai program dan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan motivasi karyawan sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi yang kuat dan positif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja dan membangun kohesi tim. Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor krusial untuk menguatkan fondasi dan meningkatkan daya saing organisasi.

Dalam konteks mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam upaya membangun budaya organisasi perusahaan, teori yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitasnya adalah teori model Kirkpatrick oleh Donald Kirkpatrick dimana efektivitas diukur pada empat level yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil. Evaluasi pada setiap level ini dapat membantu memahami apakah pengembangan dilakukan dengan baik dan apakah pengembangan tersebut menghasilkan perubahan yang diinginkan dalam budaya organisasi (Eny, 2021).

KSPPS BMT Dana Mentari Purwokerto didirikan pada tahun 1995 bersamaan dengan maraknya pendirian BMT di Indonesia. BMT ini merupakan salah satu dari banyak BMT yang terbentuk melalui kolaborasi dengan YBMM (Yayasan Baittul Maal Muhammadiyah). Tim pendiri terdiri 6 orang putra daerah yang ingin membangun sebuah lembaga keuangan berbasis syariah guna membantu masyarakat menengah ke bawah untuk dapat dengan mudah melakukan pengajuan pembiayaan dan pinjaman agar bisa membantu meningkatkan perekonomian masyarakat. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto ini berpusat tepatnya di Desa Karanglewas Lor, Purwokerto Barat, Banyumas. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah sampai saat ini memiliki 7 cabang yang semuanya tersebar di daerah Banyumas yaitu di Karanglewas, Komplek Pasar Pon, Karangwangkal, Ajibarang, Sokaraja, Cilongok dan Kembaran. Hingga saat ini BMT Dana Mentari Muhammadiyah sudah memiliki 45 karyawan tetap serta 8 karyawan kontrak yang seluruhnya tersebar di 7 kantor cabang diatas dan terbagi menjadi beberapa posisi jabatan.

Tabel 1.1
Daftar Jumlah Latar Belakang Pendidikan Karyawan KSPPS BMT
Dana Mentari Muhammadiyah per Maret 2024

NO.	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah
1.	Sekolah Menengah Atas (SMA)	25
2.	Diploma	1
3.	Sarjana	30
Jumlah		56

Sumber: Dokumen tertulis KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, 2024

Dari 56 jumlah keseluruhan karyawan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, sebagian besar memiliki latar pendidikan umum dan yang berpendidikan khusus perbankan syariah dan ekonomi Islam masih sangat sedikit. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah terus berusaha melakukan pengembangan yang berfokus pada pengembangan budaya organisasi termasuk di dalamnya motivasi karyawan, komunikasi, pengambilan keputusan, performa dan pada akhirnya adalah keberhasilan keseluruhan perusahaan. Hal ini akan bisa menunjukkan apakah pengembangan yang dilakukan sudah efektif atau masih harus ada perubahan strategi pengembangan kembali. Namun sampai tahun 2024, pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan masih belum membuahkan hasil yang maksimal. Masih tetap ada karyawan yang belum bisa menerapkan pengembangan dengan baik. Akibatnya, banyak karyawan yang masih belum memiliki jenjang karir. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah sebagai lembaga keuangan mikro yang berperan vital dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat kerap menghadapi tantangan dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, di mana salah satu aspek penting untuk mencapai hal ini adalah berdasarkan keefektifan strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan kepada sumber daya manusianya. Penelitian ini terinspirasi oleh kebutuhan BMT dalam membangun budaya

organisasi yang tidak hanya mendorong kinerja optimal namun juga membangun karakter dan dedikasi karyawan terhadap lembaga.

Studi terdahulu menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dengan organisasi dapat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan (Ratih et al., 2020). Oleh karena itu, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah membutuhkan pendekatan strategis yang melibatkan penerapan program pengembangan SDM yang terstruktur untuk mencapai tujuan ini. Namun, perlu juga adanya identifikasi mengenai sejauh mana kegiatan pengembangan SDM yang ada efektif dalam merumuskan dan mendukung budaya organisasi yang diinginkan.

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah sebagai lembaga keuangan mikro berbasis syariah memiliki peran strategis dalam pemberdayaan ekonomi umat, khususnya di Kota Purwokerto dan sekitarnya. Dalam usahanya untuk mencapai tujuan tersebut, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah harus memastikan bahwa strategi pengembangan SDM yang diterapkan efektif dalam membangun budaya organisasi yang mendukung visi dan misinya. Namun, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah menghadapi berbagai tantangan dalam mengembangkan SDM mereka, seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya pelatihan berkelanjutan dan masalah manajerial yang kompleks.

Menurut direktur umum KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto Ibu Khomsahtun S.E., dalam wawancara observasi pendahuluan pada tanggal 19 Maret 2024 menyatakan, usaha yang terus dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusia di BMT ini adalah *pertama*, pelatihan pengetahuan dasar keuangan syariah dimana karyawan harus paham tentang produk dan akad-akad yang ada di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah tersebut. Jika karyawan paham dengan akad-akad tersebut maka mereka akan mampu juga memberikan pemahaman terhadap masyarakat yang masih belum mengerti tentang sistem keuangan syariah dan diharapkan juga akan mampu menarik lebih banyak anggota baru untuk melakukan pembiayaan atau simpanan di KSPPS BMT Dana Mentari

Muhammadiyah. *Kedua*, pengembangan budaya organisasi yang berfokus pada beberapa aspek seperti kinerja, keseharian karyawan, *attitude*, sikap dan perbuatan terhadap karyawan lain, pelatihan peribadahan, kerjasama antar karyawan, tanggung jawab serta sikap menghormati baik kepada sesama karyawan maupun kepada anggota yang sampai saat ini masih terus diupayakan secara berkala, karena pada dasarnya pencapaian budaya organisasi yang baik tidak bisa diraih dalam waktu singkat.

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah juga memiliki Pakta Integritas yang diharapkan akan mampu diwujudkan oleh seluruh karyawannya, yaitu:

1. Taat kepada Allah dan Rasulullah
2. Siap menjadi Uswatun Hasanah
3. Tidak melakukan tindakan fraud
4. Siap bekerja keras, cerdas, ikhlas, tuntas dan presiatif
5. Berani, jujur, objektif dan terbuka

Sejauh ini, studi tentang strategi pengembangan SDM dalam membangun budaya organisasi sering berfokus pada perusahaan besar dengan sumber daya yang melimpah. Penelitian terhadap lembaga keuangan mikro seperti BMT dan bagaimana mereka mengembangkan budaya organisasi masih terbatas. Selain itu, pengaruh program pengembangan SDM terhadap budaya organisasi di dalam BMT belum banyak diteliti, terutama KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Ini menciptakan kesenjangan dalam literatur yang perlu dijembatani untuk memahami dinamika spesifik BMT di wilayah tersebut. Penelitian ini akan menyajikan wawasan baru mengenai efektivitas program pengembangan SDM dalam membangun budaya organisasi di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Melalui pembahasan yang bersifat kontekstual, yakni dengan mempertimbangkan aspek-aspek nilai dan visi misi perusahaan, maka akan diperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai praktik terbaik dalam pengembangan SDM dan budaya organisasi di sektor keuangan mikro tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas strategi pengembangan SDM yang diterapkan oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dalam membangun budaya organisasi. Dengan memahami sejauh mana strategi ini berhasil, diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang konstruktif untuk perbaikan dan peningkatan kualitas manajemen SDM di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen SDM di lembaga keuangan mikro syariah lainnya.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk menganalisis mengenai bagaimana efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia yang ada pada KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dan upayanya dalam membangun budaya organisasi dengan judul **"Analisis Efektivitas Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dalam Upaya Membangun Budaya Organisasi"**.

B. Definisi Operasional

1. Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran seberapa baik sebuah organisasi dalam mencapai proses kerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas. Berbagai konsep yang menggambarkan mengenai efektivitas kinerja pengembangan menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh menggambarkan tingkat penyesuaian antara tujuan dan harapan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, jika sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, maka hal itu dapat disebut efektif (SYAM, 2020).

2. Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan adalah rencana atau langkah-langkah yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hal ini melibatkan pelatihan keahlian, kemampuan dan pemahaman individu untuk mengoptimalkan hasil yang diinginkan.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan potensi yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia berperan sebagai makhluk sosial yang dapat beradaptasi dan bertransformasi, serta dapat dipercaya untuk mengelola tatanan sosial demi mencapai kesejahteraan hidup yang seimbang dan berkelanjutan (Bukit et al., 2016). Dalam konteks perusahaan atau organisasi, menurut Greer sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi tidak hanya sekedar sumber daya, tetapi lebih sebagai modal dan aset yang berharga bagi perusahaan atau organisasi terkait.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah dasar kepercayaan juga nilai praktek yang dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi atau perusahaan. Budaya perusahaan memiliki kaitan yang erat dengan pengembangan sumber daya manusia dan menjadi pedoman dalam menghadapi permasalahan eksternal maupun internal perusahaan terkait sumber daya manusia (Islam et al., 2020). Budaya organisasi memegang peranan penting bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Semakin kuat budaya organisasi maka semakin besar dorongan bagi sumber daya manusia di dalamnya untuk meningkatkan kinerja demi mencapai tujuan perusahaan (Mei et al., 2016)

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat diperoleh rumusan permasalahan yang dapat disusun kedalam bentuk pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimana Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia yang diterapkan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto?
2. Sejauh mana Efektivitas Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia tersebut dalam meningkatkan Kualitas Karyawan?
3. Bagaimana pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap pembentukan Budaya Organisasi di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto?

4. Apa saja kendala yang dihadapi dalam Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dan bagaimana cara mengatasinya?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.
2. Menilai efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dalam meningkatkan kualitas karyawan.
3. Mengidentifikasi pengaruh strategi pengembangan sumber daya manusia terhadap budaya organisasi di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.
4. Mengidentifikasi kendala dalam penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dan merumuskan solusi untuk mengatasinya.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini dapat memberikan wawasan lebih luas dan pengetahuan dalam bidang kelembagaan syariah khususnya lembaga keuangan mikro syariah seperti KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.
 - b. Penelitian ini memberikan masukan kepada pembaca agar dapat digunakan sebagai tambahan sumber daya dalam penulisan.
 - c. Hasil yang telah diteliti dapat dijadikan sebagai penambah referensi di bidang karya ilmiah.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Peneliti, diharapkan bisa menjadi sarana atau bahan informasi untuk mengetahui topik terkait strategi pengembangan sumber daya

manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dalam Upaya Membangun Budaya Organisasi.

- b. Bagi Akademik, penelitian ini berhubungan dengan tugas akhir mahasiswa sehingga dengan melakukan penelitian ini penulis dan pihak yang berkepentingan lebih memahami konteks yang akan diteliti.
- c. Bagi Perusahaan, khususnya KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dan sekitarnya, diharapkan penelitian ini dapat berguna bagi perusahaan untuk menyusun strategi baru yang mungkin berguna untuk peningkatan kinerja karyawan dalam upaya membangun budaya organisasi.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah kerangka skripsi yang berfungsi untuk menunjukkan mengenai pokok bahasan yang nantinya tercantum pada skripsi, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan tentang latar belakang masalah yang mencakup latar belakang penulis melakukan penelitian tentang efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dalam Upaya Membangun Budaya Organisasi. Kemudian, selanjutnya ada definisi operasional, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini merupakan tinjauan pustaka yang berisi landasan teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisikan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan uji keabsahan data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi hasil penelitian dan pembahasan yang membahas mengenai Efektivitas Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dalam Upaya Membangun Budaya Organisasi.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan, saran, daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang mendukung penelitian ini.



BAB II LANDASAN TEORI

A. Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran seberapa baik sebuah organisasi dalam mencapai proses kerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas. Berbagai konsep yang menggambarkan mengenai efektivitas kinerja pengembangan menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh menggambarkan tingkat penyesuaian antara tujuan dan harapan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, jika sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, maka hal itu dapat disebut efektif (Syam, 2020).

Menurut Bungkaes (2013), efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan. Efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh *output*, kebijakan dan prosedur dari suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Gibson dalam Bungkaes (2013) efektivitas adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi. Semakin dekat prestasi pegawai terhadap prestasi yang diharapkan (standar) maka semakin efektif penilaian terhadapnya (Ratih et al., 2020).

Berdasarkan pengertian diatas, maka efektivitas dapat dijelaskan sebagai ukuran atau kualitas keberhasilan kerja yang dicapai oleh pegawai. Seorang pegawai dinyatakan bekerja secara efektif jika mampu mencapai tujuan dengan cara yang lebih baik dari standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia maka efektivitas dapat diukur dengan cara menilai sejauh mana program pelatihan dan pengembangan membantu pegawai mencapai prestasi yang diharapkan, meningkatkan kualitas kerja dan kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan evaluasi apakah karyawan dapat bekerja lebih baik dari standar yang ditetapkan serta apakah program tersebut benar-benar mampu membantu organisasi mencapai tujuannya atau harus ada perbaikan dan penyusunan kembali dalam menetapkan strategi pengembangan yang tepat.

Menurut Sutrisno (2010) terdapat lima indikator dalam efektivitas, diantaranya:

a. Pemahaman Program

Merujuk pada sejauh mana para pelaksana program memahami tujuan, strategi dan implementasi program yang sedang dijalankan. Pemahaman yang baik akan memastikan bahwa semua pihak terlibat visi yang sama terkait dengan program tersebut.

b. Ketepatan Sasaran

Mengukur sejauh mana program dapat mencapai kelompok atau populasi target yang seharusnya mendapatkan manfaat dari program tersebut. Ini mencakup identifikasi yang tepat terhadap masalah atau kebutuhan yang ingin diselesaikan oleh program.

c. Ketepatan Waktu

Menilai sejauh mana program dapat menyelesaikan kegiatan atau pencapaian tujuan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu penting untuk memastikan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya.

d. Tercapainya Tujuan

Indikator ini mengukur sejauh mana tujuan utama dari program yang berhasil dicapai. Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan dan berbatasan waktu.

e. Perubahan Nyata

Merujuk pada dampak atau perubahan yang nyata yang terjadi pada populasi atau lingkungan yang menjadi sasaran program. Perubahan ini harus dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif untuk menilai keberhasilan program dalam memberikan manfaat yang signifikan.

Dengan menggunakan indikator-indikator di atas maka peneliti dapat melakukan evaluasi menyeluruh terhadap program untuk menentukan sejauh mana efektivitas pengembangan dan mengidentifikasi program yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Kemudian untuk mendukung temuan peneliti juga menggunakan teori tambahan yaitu teori menurut *Donald Kirkpatrick* (1959) ada empat indikator untuk mengukur efektivitas terhadap pengembangan sumber daya manusia, diantaranya:

a. Reaksi (*Reaction*)\

Indikator ini mengukur bagaimana sumber daya manusia merespon pelatihan yang diikuti. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei atau wawancara tentang kepuasan, keterlibatan dan persepsi terhadap pelatihan yang dilakukan.

b. Pembelajaran (*Learning*)

Indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana sumber daya manusia telah memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang diharapkan dari pelatihan yang dilakukan. Evaluasi dapat dilakukan melalui tes pengetahuan sebelum dan sesudah pelatihan atau observasi langsung terhadap penerapan keterampilan baru.

c. Perilaku (*Behavior*)

Indikator ini mengevaluasi perubahan perilaku yang terjadi pada sumber daya manusia setelah mengikuti pelatihan. Fokusnya adalah pada bagaimana sumber daya manusia menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari di tempat kerja.

d. Hasil (*Results*)

Indikator ini mengukur dampak dari perubahan perilaku yang terjadi setelah pelatihan terhadap tujuan-tujuan organisasi. Evaluasi dilakukan dengan melihat aspek-aspek seperti peningkatan produktivitas, kualitas, efisiensi atau pengurangan biaya. \

Teori model Kirkpatrick ini memberikan pendekatan sistematis untuk mengevaluasi pelatihan, mulai dari respons karyawan secara langsung hingga dampaknya pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Teori ini membantu organisasi untuk memahami nilai tambah dari investasi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia dan menentukan perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengembangan dalam jangka panjang (Eny, 2021).

B. Strategi Pengembangan

Strategi diartikan sebagai rencana atau metode untuk mencapai tujuan tertentu. Ini mencakup serangkaian langkah atau tindakan yang direncanakan

secara cermat guna mencapai hasil yang diinginkan dalam suatu kegiatan atau perencanaan. Pengembangan merujuk pada tindakan yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi individu dalam organisasi guna mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia adalah upaya yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian serta kemampuan seseorang melalui pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi (Mustaqim, 2016).

Pengembangan dalam konteks organisasi merujuk pada respon terhadap perubahan yang berhubungan dengan segi pendidikan yang kompleks untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi agar mampu mengadaptasi secara baik teknologi baru, perubahan masyarakat dan tantangan yang dihadapi organisasi. Pengembangan dilakukan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk bisa mencapai tujuan organisasi (Aprianto, 2017).

Jadi, strategi pengembangan adalah rencana atau langkah-langkah yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hal ini melibatkan pelatihan keahlian, kemampuan dan pemahaman individu untuk mengoptimalkan hasil yang diinginkan.

Menurut teori dari Gary S. Becker (1964) yaitu Human Capital Theory, dalam teori ini Becker menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan orduktivitas individu. Dalam teori ini terdapat lima indikator utama yaitu:

a. Peningkatan Kompetensi dan Keterampilan

Investasi dalam pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu yang berpotensi untuk peningkatan efisiensi kerja dan memfasilitasi pencapaian hasil yang lebih baik.

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merujuk pada kemampuan karyawan untuk menghasilkan output yang lebih tinggi dalam periode waktu tertentu, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas yang dapat mendukung kesuksesan organisasi.

c. Inovasi dalam Pekerjaan

Inovasi dalam pekerjaan merujuk pada kemampuan karyawan untuk membawa ide-ide baru dan solusi kreatif yang dapat membantu meningkatkan mutu kerja.

d. Retensi dan Kepuasan Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan, sementara kepuasan karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dalam lingkungan kerja.

e. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merujuk pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan.

C. Sumber Daya Manusia

Sumber daya didefinisikan sebagai bentuk abstraksi yang mencerminkan makhluk hidup yang berhubungan dengan suatu fungsi atau operasi. Sumber daya berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kebutuhan dan kepuasan. Siapa saja yang mengelola organisasi akan mengolah berbagai sumber daya untuk meraih tujuan organisasi tertentu. Sumber daya organisasi secara umum dapat dibedakan menjadi dua hal yaitu sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Sumber daya manusia meliputi seluruh individu yang terlibat dalam organisasi dan masing-masing memiliki peran serta fungsinya tersendiri dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sumber daya non manusia terdiri dari sumber daya alam, modal, mesin, teknologi, material, bahan baku dan lain-lain (Burhanudin, 2015).

Salah satu sumber daya dalam sebuah organisasi yang perlu mendapatkan banyak perhatian adalah sumber daya manusia yaitu pegawai/karyawan. Sumber daya manusia menjadi potensi yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia berperan sebagai makhluk sosial yang

dapat beradaptasi dan bertransformasi, serta dapat dipercaya untuk mengelola tatanan sosial demi mencapai kesejahteraan hidup yang seimbang dan berkelanjutan (Bukit et al., 2016). Dalam konteks perusahaan atau organisasi, menurut Greer sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi tidak hanya sekedar sumber daya, tetapi lebih sebagai modal dan aset yang berharga bagi perusahaan atau organisasi terkait.

Dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia secara efektif, perusahaan harus memiliki strategi yang jelas tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan dan akan menjadi apa sumber daya tersebut nantinya. Dalam hal ini, perusahaan perlu memperhatikan bagaimana proses karyawan tersebut dikembangkan, seberapa sesuai kemampuan yang mereka miliki sekarang dengan program pengembangan yang dilakukan, dan bagaimana *supply* kemampuan saat ini sesuai dengan kebutuhan nantinya. Pemahaman tentang hal ini membutuhkan apresiasi terhadap perubahan kondisi dan antisipasi dampak kejadian di masa yang akan datang baik pada *supply* kemampuan dengan kebutuhan atau kemampuan terhadap rencana bisnis (Priyono, 2021).

Menurut teori Krismiyati (2017), terdapat tiga indikator yang menjadi poin utama dalam pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

a. Motivasi

Motivasi didefinisikan sebagai proses psikologis yang berarti membangkitkan, mengarahkan, menyemangati dan menopang perilaku sumber daya manusia dalam organisasi (Sulasih, 2017). Motivasi dalam ranah manajemen ditujukan kepada sumber daya manusia khususnya kepada karyawan dimana motivasi mempersoalkan bagaimana perusahaan mengarahkan daya dan potensi karyawan untuk bekerjasama dengan suatu perusahaan atau organisasi guna mencapai tujuan bersama sehingga akan tercipta *Employee Engagement* atau komitmen dan keterikatan pegawai dengan perusahaan serta dapat merealisasikan nilai-nilai yang diterapkan sejak awal.

b. Kepribadian

Definisi kepribadian menurut Gordon Allport adalah organisasi dinamika dalam seorang individu yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungan sekitar. Kepribadian ini terdiri dari ciri-ciri mental yang stabil termasuk di dalamnya pikiran, tindakan, dan perasaan (Suharyat et al., 2023). Dalam hal pengembangan sumber daya manusia, pemahaman mengenai kepribadian dapat membantu perusahaan dalam menyusun program pengembangan dan pelatihan yang sesuai. Kepribadian dalam konteks ini merujuk pada karakteristik unik dan pola perilaku individu yang dapat mempengaruhi *employee engagement* karyawan.

c. Keterampilan

Keterampilan dalam konteks ini merujuk pada kemampuan dalam pekerjaan. Menurut Bambang Wahyudi (2002:33), keterampilan didefinisikan sebagai kecakapan atau kemahiran dalam menjalankan suatu pekerjaan yang hanya dapat diperoleh melalui latihan praktis, pengembangan dan pengalaman (Maringan et al., 2016).

D. Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara etimologis terdiri dari dua kata yaitu budaya dan organisasi, budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu *buddhayah* yang merupakan bentuk jamak dari *budhi* (budi dan akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Sutrisno (2010) dalam jurnal Ariani (2018) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya.

Sementara itu, Luthans (2006) dalam jurnal Jufrizen & Rahmadhani (2020), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan

nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Budaya organisasi adalah dasar kepercayaan juga nilai praktek yang dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi atau perusahaan. Budaya perusahaan memiliki kaitan yang erat dengan pengembangan sumber daya manusia dan menjadi pedoman dalam menghadapi permasalahan eksternal maupun internal perusahaan terkait sumber daya manusia (Islam et al., 2020). Budaya organisasi memegang peranan penting bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Semakin kuat budaya organisasi maka semakin besar dorongan bagi sumber daya manusia di dalamnya untuk meningkatkan kinerja demi mencapai tujuan perusahaan (Mei et al., 2016).

Menurut Robbins (2001) ada tujuh indikator dalam budaya organisasi, diantaranya:

a. Inovasi dan pengambilan risiko

Menyoroti sejauh mana karyawan mampu berinovasi dan mengambil risiko dalam pekerjaan mereka.

b. Perhatian terhadap detail

Menunjukkan seberapa baik karyawan dapat memunculkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap setiap detail dalam pekerjaan mereka.

c. Orientasi Hasil

Berfokus pada seberapa jauh karyawan dalam memprioritaskan hasil daripada teknik dan proses dalam mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi Manusia

Mencerminkan sejauh mana manajemen sumber daya manusia mempertimbangkan efek yang mungkin terjadi pada individu di dalam organisasi atau perusahaan.

e. Orientasi tim

Mengemukakan sudah sejauh mana kegiatan kerja yang dilakukan oleh karyawan bisa dilakukan secara tim, tidak hanya secara individu.

f. Agresivitas

Ini berkaitan dengan sikap agresif karyawan terhadap partner kerjanya yang dapat memberikan kerugian antar rekan kerja dan produktivitas tim.

g. Stabilitas

Artinya sejauh mana perusahaan menekankan budaya organisasi yang sudah diterapkan sejak awal berupa nilai-nilai dan komitmen yang telah disepakati dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi termasuk di dalamnya yaitu sumber daya manusia itu sendiri.

E. Kajian Pustaka

Terdapat penelitian-penelitian mengenai analisis efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia di lembaga keuangan dan non keuangan dalam upaya membangun budaya organisasi yang telah diteliti oleh penelitian sebelumnya sebagai berikut:

Pertama, Muhammad Zidan dan Majang Palupi (2023) dalam jurnalnya yang berjudul *The Effectiveness of Human Resourch Management in Improving Employee Performance at PT. Nafac Mitra Utama*. Hasil penelitian ini menyoroti tentang bagaimana perusahaan menerapkan program pengembangan sumber daya manusia diantaranya mencakup komunikasi efektif, perlindungan hak karyawan, program penghargaan dan hukuman yang tepat, serta pelatihan yang disesuaikan dengan dekripsi pekerjaan. Namun masih terdapat ruang untuk perbaikan termasuk peningkatan pelatihan dari tim SDM, komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Komitmen terhadap pengembangan karir juga menjadi hal penting untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi ekspektasi karyawan (Zidan & Palupi, 2023).

Kedua, Klara Septia Landa, Mustofa Kamil, dkk (2021) dalam jurnalnya yang berjudul *Analisis Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi “Meta Sintesis Komponen Pelatihan”*. Hasil pada penelitian ini lebih menyorot

kepada efektivitas proses pelatihan dimana proses pelatihan selalu diawali dengan proses perancangan, pelaksanaan dan evaluasi. Masih terdapat kesenjangan dalam proses pengembangan kompetensi yaitu belum adanya direktorasi kompetensi dan matrik kompetensi karyawan yang belum lengkap (Landa et al., 2021).

Ketiga, Farida Umi Choiriyah dan Mahfiah (2022) dalam jurnalnya yang berjudul Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia di BMT Sidogiri Capem Kencong. Hasil penelitian dalam jurnal tersebut menyoroti tentang efektivitas manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa proses rekrutmen dilakukan dengan baik melalui dua metode yaitu secara internal dan eksternal. Selain itu, ada juga pertimbangan khusus yaitu calon karyawan harus merupakan alumni pondok pesantren dan harus lulusan perbankan syariah atau ekonomi syariah. Dari penggunaan metode tersebut perusahaan akan dapat menemukan sumber daya manusia yang memiliki loyalitas tinggi dan kemampuan yang bisa dikembangkan (Choiriyah, 2022).

Keempat, Yuliar Ade (2023) dalam jurnalnya yang berjudul Strategi Islamic Human Capital Management dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia. Hasil penelitian ini berfokus pada kebijakan Bank Syariah Indonesia yang dirasa perlu memiliki sistem rekrutmen yang mempertimbangkan betul karyawan dengan pengetahuan prinsip-prinsip syariah. Penerapan sistem manajemen kinerja berupa adanya performance and reward juga perlu dilakukan secara adil dan tanpa diskriminasi. Pengembangan hendaknya dilakukan secara obyektif dengan pemberian KPI yang terukur serta menanamkan nilai syariah dalam budaya organisasi perusahaan (Yuliar, 2023).

Kelima, Wong Kok Yaw (2017) dalam jurnalnya yang berjudul Investigation on Promotional Criteria based Human Resourch Practices for Better Organizational Effectiveness. Hasil penelitian ini adalah organisasi harus menggunakan kompetensi berupa pengurangan stress kerja dan kepemimpinan sebagai pertimbangan pertama untuk kriteria promosi. Pada saat yang bersamaan, organisasi harus mengakses lebih banyak kriteria

seperti kepemimpinan, sikap kerja dan senioritas. Namun, senioritas tidak boleh terlalu dipertimbangkan karena memiliki hubungan yang lemah dengan kinerja perusahaan. Strategi sumber daya manusia yang tepat dapat membantu organisasi mengurangi dan menghindari dampak buruk akibat stress kerja dan demoralisasi yang dihadapi karyawan. Dampaknya bisa berupa penggantian karyawan secara cepat, kinerja yang tidak diinginkan, menurunnya semangat kerja, bahkan peningkatan biaya hukum dalam suatu organisasi (Yaw, 2017).

Keenam, Nawazish, Jamila, Bushra & Syed (2020) dalam jurnalnya yang berjudul *The Impact of Human Capital Efficiency on Latin American Mutual Funds during Covid-19 Outbreak*. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa efisiensi sumber daya manusia sangat penting dalam layanan keuangan seperti manajemen dana, dimana kinerja didorong oleh strategi investasi yang dirancang oleh manajer portofolio. Periode sampel yang tumpang tindih terhadap wabah Covid-19 memberikan perspektif unik tentang kinerja manajemen dana yang diukur berdasarkan efisiensi sumber daya manusia. Perusahaan perlu untuk mengevaluasi manajemen dana yang diukur berdasarkan manajemen sumber daya manusia agar bisa menggeneralisasi hasilnya dalam jangka panjang (Mirza et al., 2020).

Ketujuh, Mominur & Bilkis (2019) dalam jurnalnya yang berjudul *The Impact of Investment in Human Capital on Bank Performance: Evidence from Bangladesh*. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa jika sebuah bank menginginkan hasil keuangan dan non keuangan yang berarti, ini menggambarkan nilai pelatihan, keahlian dan keterampilan bagi investor bank. Bank harus terus melatih dan mengembangkan pengetahuan kognitif dan mutakhir bagi karyawannya guna mencapai keunggulan kompetitif. Sayangnya, masih terdapat perusahaan keuangan yang tidak memberikan perhatian pada pelatihan tenaga kerja yang merupakan rencana untuk kinerja dan efektivitas perusahaan. Hasilnya adalah penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman faktor-faktor investasi sumber daya manusia

untuk mengukur kinerja meskipun memiliki keterbatasan berupa generalisasi pada perusahaan keuangan tertentu (Rahman & Akhter, 2021).

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Muhammad Zidan & Majang Palupi, <i>Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science</i> .(2023). Yang Berjudul: The Effectiveness of Human Resourch Management in Improving Employee Performance at PT. Nafac Mitra Utama.	Hasil penelitian ini menyoroti tentang bagaimana perusahaan menerapkan program pengembangan sumber daya manusia diantaranya mencakup komunikasi efektif, perlindungan hak karyawan, program penghargaan dan hukuman yang tepat, serta pelatihan yang disesuaikan dengan dekripsi pekerjaan. Namun masih terdapat ruang untuk perbaikan termasuk peningkatan pelatihan dari tim SDM, komunikasi	Persamaan: Topik yang sama yang menjelaskan mengenai efektivitas pengembangan sumber daya manusia di sebuah perusahaan dengan fokus utamanya adalah efektivitas dari pengembangan yang telah dilakukan oleh perusahaan. Perbedaan: Terletak pada lokasi penelitian. Penelitian ini fokus ke lokasi penelitian berupa perusahaan perseroan terbatas yang bukan merupakan lembaga

		<p>antara manajemen dan karyawan, serta partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.</p> <p>Komitmen terhadap pengembangan karir juga menjadi hal penting untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi ekspektasi karyawan.</p>	keuangan.
2.	<p>Klara, Mustofa & Sardin, <i>Jurnal Cendekiawan Ilmiah PLS Vol.6 No.2.</i> (2021). Yang Berjudul: Analisis Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi “Meta Sintesis Komponen Pelatihan”.</p>	<p>Hasil pada penelitian ini lebih menyorot kepada efektivitas proses pelatihan dimana proses pelatihan selalu diawali dengan proses perancangan, pelaksanaan dan evaluasi. Masih terdapat kesenjangan dalam proses pengembangan kompetensi yaitu belum adanya direktorasi kompetensi dan matrik kompetensi</p>	<p>Persamaan: Pembahasan yang sama mengenai efektivitas sebuah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.</p> <p>Perbedaan: Pembahasan pada penelitian ini berfokus pada pelatihan dan pengembangan tertentu dan bukan keseluruhan perusahaan. Selain itu, lokasi penelitian</p>

		karyawan yang belum lengkap.	ini juga bukan di lembaga keuangan tapi di perusahaan biasa.
3.	Farida & Mahfiah. <i>Lan Tabur: Jurnal Ekonomi Syariah.</i> (2022). Yang Berjudul: Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia di BMT Sidogiri Capem Kencong.	Hasil penelitian dalam jurnal tersebut menyoroti tentang efektivitas manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa proses rekrutmen dilakukan dengan baik melalui dua metode yaitu secara internal dan eksternal. Selain itu, ada juga pertimbangan khusus yaitu calon karyawan harus merupakan alumni pondok pesantren dan harus lulusan perbankan syariah atau ekonomi syariah. Dari penggunaan metode tersebut perusahaan akan dapat menemukan sumber daya manusia yang	Persamaan: Penelitian ini menyoroti tentang efektivitas manajemen sumber daya manusia dimana fokusnya itu kepada tahapan manajemen sumber daya manusia dimulai dari rekrutmen sampai pengembangan. Selain itu, lokasi penelitian ini juga sama-sama di lembaga keuangan mikro syariah yaitu BMT. Perbedaan: Pembahasan pada penelitian ini fokus kepada proses manajemen sumber daya manusia dimana tahapan yang

		memiliki loyalitas tinggi dan kemampuan yang bisa dikembangkan.	dilakukan lebih variatif dibandingkan dengan pengembangan saja.
4.	Yuliar Ade. <i>Bertuah: Journal of Shariah and Islamic Economics, Vol.2 No.2, Hal: 1-12 Oktober (2023).</i> Yang Berjudul: Strategi Islamic Human Capital Management dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia.	Hasil penelitian ini lebih menyoroti tentang bagaimana sebuah Bank Syariah Indonesia perlu memiliki sistem rekrutmen yang mempertimbangkan betul karyawan dengan pengetahuan prinsip-prinsip syariah. Penerapan sistem manajemen kinerja berupa adanya performance and reward juga perlu dilakukan secara adil dan tanpa diskriminasi. Pengembangan hendaknya dilakukan secara obyektif dengan pemberian KPI yang terukur serta menanamkan nilai syariah dalam budaya organisasi	Persamaan: Sama-sama menyoroti tentang sumber daya manusia namun dalam sisi manajemen. Perbedaan: Upaya yang berbeda dimana dalam penelitian ini fokus penelitiannya adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia bukan untuk membangun budaya organisasi.

		perusahaan.	
5.	<p>Wong Kok Yaw.</p> <p><i>Journal of Contemporary Issues and Thought.</i>(2017).</p> <p>Yang Berjudul: Investigation on Promotional Criteria based Human Resourch Practices for Better Organizational Effectiveness.</p>	<p>Hasil penelitian ini adalah organisasi harus menggunakan kompetensi berupa pengurangan stress kerja dan kepemimpinan sebagai pertimbangan pertama untuk kriteria promosi. Pada saat yang bersamaan, organisasi harus mengakses lebih banyak kriteria seperti kepemimpinan, sikap kerja dan senioritas. Namun, senioritas tidak boleh terlalu dipertimbangkan karena memiliki hubungan yang lemah dengan kinerja perusahaan. Strategi sumber daya manusia yang tepat dapat membantu organisasi mengurangi dan</p>	<p>Persamaan: Sama-sama membahas mengenai efektivitas pengembangan sumber daya manusia namun penelitian ini lebih fokus terhadap pertimbangan untuk kriteria promosi perusahaan.</p> <p>Perbedaan: Lokasi penelitian yang berbeda yaitu pada perusahaan umum bukan lembaga keuangan syariah.</p>

		<p>menghindari dampak buruk akibat stress kerja dan demoralisasi yang dihadapi karyawan. Dampaknya bisa berupa penggantian karyawan secara cepat, kinerja yang tidak diinginkan, menurunnya semangat kerja, bahkan peningkatan biaya hukum dalam suatu organisasi.</p>	
6.	<p>Nawazish, Jamila, Bushra & Syed. <i>Future Bussiness Journal.</i>(2023). Yang Berjudul: The Impact of Human Capital Efficiency on Latin American Mutual Funds during Covid-19 Outbreak.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah bahwa efisiensi sumber daya manusia sangat penting dalam layanan keuangan seperti manajemen dana, dimana kinerja didorong oleh strategi investasi yang dirancang oleh manajer portofolio. Periode sampel yang tumpang tindih terhadap wabah Covid-19</p>	<p>Persamaan: Fokus pada efisiensi pengembangan sumber daya manusia namun lebih menyoroti tentang pengelolaan manajemen dana dimana penelitian ini memiliki keterbatasan waktu yaitu hanya pada saat wabah Covid-19.</p> <p>Perbedaan: Cakupan penelitian</p>

		<p>memberikan perspektif unik tentang kinerja manajemen dana yang diukur berdasarkan efisiensi sumber daya manusia. Perusahaan perlu untuk mengevaluasi manajemen dana yang diukur berdasarkan manajemen sumber daya manusia agar bisa menggeneralisasi hasilnya dalam jangka panjang.</p>	<p>ini cenderung sempit karena diteliti pada saat terjadi wabah Covid-19. Selain itu, lokasi penelitian ini juga pada sebuah perusahaan umum.</p>
7.	<p>Mominur & Bilkis. Future Bussiness Journal.(2019). Yang Berjudul: The Impact of Investment in Human Capital on Bank Performance: Evidence from Bangladesh.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah bahwa jika sebuah bank menginginkan hasil keuangan dan non keuangan yang berarti, ini menggambarkan nilai pelatihan, keahlian dan keterampilan bagi investor bank. Bank harus terus</p>	<p>Persamaan: Sama-sama membahas mengenai pengembangan sumber daya manusia pada sebuah lembaga keuangan.</p> <p>Perbedaan: Menggunakan metode penelitian kuantitatif. Selain</p>

		<p>melatih dan mengembangkan pengetahuan kognitif dan mutakhir bagi karyawannya guna mencapai keunggulan kompetitif.</p> <p>Sayangnya, masih terdapat perusahaan keuangan yang tidak memberikan perhatian pada pelatihan tenaga kerja yang merupakan rencana untuk kinerja dan efektivitas perusahaan. Hasilnya adalah penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman faktor-faktor investasi sumber daya manusia untuk mengukur kinerja meskipun memiliki keterbatasan berupa generalisasi pada perusahaan keuangan tertentu.</p>	<p>itu, penelitian ini juga dilakukan pada sebuah bank konvensional luar negeri bukan bank atau lembaga keuangan syariah.</p>
--	--	---	---

F. Landasan Teologis

Islam sebagai agama yang komprehensif tidak hanya mengatur aspek spiritual kehidupan umatnya, tetapi juga mencakup aspek sosial dan ekonomi. Prinsip-prinsip Islam yang menekankan pada keadilan, amanah dan ihsan menjadi landasan dalam pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Dalam konteks KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto, strategi pengembangan yang efektif dan berlandaskan nilai-nilai Islam diharapkan mampu membangun budaya organisasi yang kuat, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan keberlanjutan lembaga.

Dalam Islam, pengembangan sumber daya manusia memiliki dasar yang kuat dalam Al-Qur'an dan Hadist. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surah Ar-Ra'd: 11 yaitu:

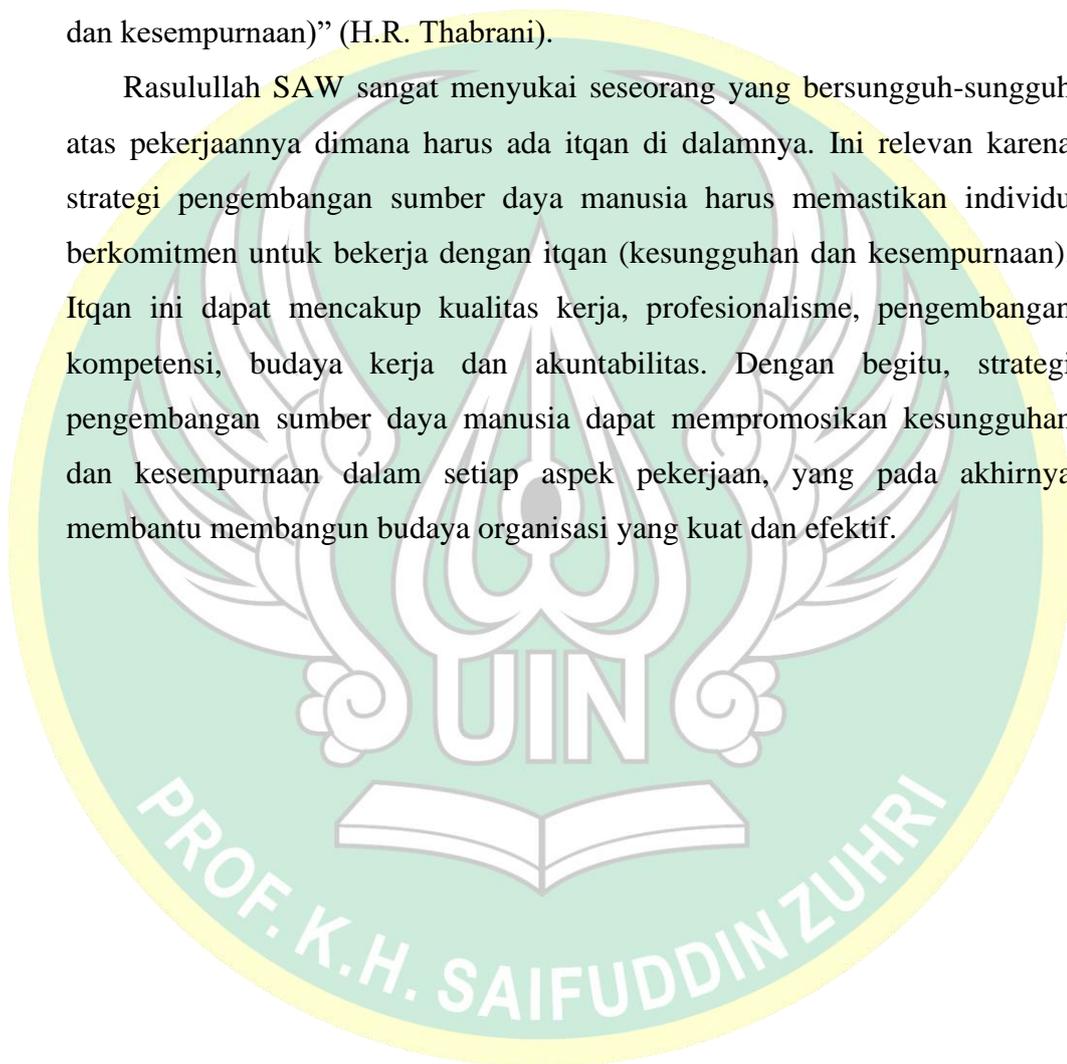
لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: *“Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia”* (Q.S. Ar-Ra'd : 11).

Ayat ini menegaskan pentingnya perubahan dan pengembangan diri sebagai bagian dari proses perbaikan kehidupan umat manusia. Efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia sangat bergantung pada kesediaan individu dalam organisasi untuk berubah dan berkembang. Selain itu, peran pemimpin juga diperlukan untuk mendorong perubahan positif dan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan diri, sementara setiap karyawan perlu berkomitmen untuk belajar dan berkembang. Ayat ini menggarisbawahi tanggung jawab individu dalam berkontribusi pada perubahan positif dan menekankan tentang pentingnya sinergi antara tujuan

individu dan tujuan organisasi, sehingga perubahan pada tingkat individu dapat membawa perbaikan dan pertumbuhan organisasi secara menyeluruh. Selain itu, Nabi Muhammad SAW juga menekankan pentingnya pengembangan diri yang berfokus pada kualitas dan kesungguhan, dalam hal ini beliau bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (kesungguhan dan kesempurnaan)” (H.R. Thabrani).

Rasulullah SAW sangat menyukai seseorang yang bersungguh-sungguh atas pekerjaannya dimana harus ada itqan di dalamnya. Ini relevan karena strategi pengembangan sumber daya manusia harus memastikan individu berkomitmen untuk bekerja dengan itqan (kesungguhan dan kesempurnaan). Itqan ini dapat mencakup kualitas kerja, profesionalisme, pengembangan kompetensi, budaya kerja dan akuntabilitas. Dengan begitu, strategi pengembangan sumber daya manusia dapat mempromosikan kesungguhan dan kesempurnaan dalam setiap aspek pekerjaan, yang pada akhirnya membantu membangun budaya organisasi yang kuat dan efektif.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yaitu metode pengumpulan data secara langsung melalui interaksi dengan manusia atau kelompok di lingkungan tertentu. Ini memungkinkan peneliti untuk bisa mengamati secara langsung partisipan di lokasi penelitian sehingga akan diperoleh pemahaman mendalam mengenai konteks, proses dan dinamika fenomena yang sedang diteliti, serta untuk mengumpulkan data yang lebih mendalam. Untuk itu data primernya adalah data yang berasal dari lapangan. Sehingga data yang didapatkan benar-benar sesuai dengan realitas mengenai fenomena-fenomena yang ada di lokasi penelitian tersebut. Selain itu, penggunaan jenis penelitian lapangan ini juga dimaksudkan untuk bisa mendapatkan data yang lebih detail dan terperinci dengan mengamati fenomena yang menjadi titik permasalahan (Deddy, 2008).

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tertentu. Fenomena ini dapat berupa sesuatu hal yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan sebagainya yang secara holistik dideskripsikan dalam bentuk narasi, kata-kata dan gambar yang memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai konteks proses dan pengalaman subjek penelitian yang menggambarkan kondisi apa adanya (Fatmawati & Hidayat, 2022).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilakukan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah tepatnya di kantor pusat yang berlokasi di Desa Karanglewas Lor, Purwokerto Barat, Banyumas, Jawa Tengah serta kantor cabang pasar pon yang berlokasi di Kios Pasar Pon No. 11-12 Bantarsoka, Purwokerto Barat. Waktu penelitian dilakukan pada 19 Maret 2024 sampai dengan 23 Juli 2024.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian yang dilakukan adalah Manajer Umum, Manajer Marketing, Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) dan Karyawan yang mengikuti program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling* yaitu peneliti hanya memilih informan yang menurut peneliti dapat memberikan informasi dan data yang diinginkan.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto yang berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia di lembaga keuangan mikro syariah.

D. Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer yang dibutuhkan adalah data yang dihasilkan dari proses *interview* yang dilakukan bersama pihak terkait yang dapat memberikan informasi secara detail dan spesifik dengan tujuan untuk mengetahui upaya perusahaan dalam menentukan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya membangun budaya organisasi. Data primer berbentuk informasi yang disampaikan secara lisan dari individu yang dapat dipercaya seperti informan yang berkaitan dengan variabel yang sedang diteliti.

2. Data Sekunder

Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh melalui dokumen, laporan, profil, brosur lowongan, berkas pernyataan, catatan karyawan, struktur organisasi dan artikel ilmiah dari penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai sumber referensi dalam penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Penelitian ini menitikberatkan kepada observasi lapangan untuk menggali pemahaman yang lebih luas tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan, dan

diharapkan hasilnya akan bisa memberikan kontribusi pada ilmu pengetahuan terkait subjek penelitian. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan informasi dari berbagai sumber seperti tempat, aktivitas, objek atau rekaman gambar. Menurut Muleong, teknik observasi berperan secara pasif yang memungkinkan peneliti untuk mengamati dan mencatat perilaku serta peristiwa sesuai fakta yang terjadi sehingga memiliki bias (Nugrahani, 2014). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis observasi terstruktur dimana peneliti telah tahu dengan pasti tentang variabel yang akan diamati. Oleh karena itu, penelitian menggunakan instrumen penelitian yang sesuai dengan indikator yang digunakan. Dalam hal ini, peneliti perlu mengamati dan melihat secara langsung ke KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti bertanya kepada informan mengenai topik yang sedang diteliti. Wawancara memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data yang lebih lengkap dan mendalam. Teknik ini sangat berguna untuk mendapatkan data atau informasi secara relevan dengan pihak-pihak yang terkait yaitu karyawan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Wawancara terdiri dari wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara yang dilakukan peneliti adalah wawancara terstruktur yaitu peneliti telah menyediakan pedoman wawancara yang berkaitan dengan efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto dalam upaya membangun budaya organisasi. dalam pengumpulan data yang dilakukan pada teknik ini berdasarkan pada *self-report* atau laporan yang terkait dengan diri sendiri serta pengetahuan dan keyakinan pribadi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui kajian pustaka sebagai pedoman yang dijadikan referensi dalam pengumpulan data melalui jurnal, dokumen maupun literatur secara relevan dengan melihat pertimbangan pembahasan yang akan diteliti kedepannya dan menjadikan

dokumen tersebut sebagai hasil nyata dari kegiatan penelitian yang telah dilakukan.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan selama proses pengumpulan data dan setelahnya. Saat melakukan wawancara, peneliti telah menganalisis jawaban yang diperoleh, jika jawaban masih belum memuaskan maka peneliti akan melanjutkan wawancara hingga mendapatkan jawaban yang lebih mendalam dan kredibel. Miles dan Huberman (1984) menekankan bahwa aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan hingga selesai, termasuk aktivitas reduksi, display data dan verifikasi data.

1) Data *Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data artinya meringkas, memilih hal-hal pokok yang dianggap penting serta menemukan tema dan polanya. Dengan begitu data yang di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti dalam pengumpulan data selanjutnya.

2) Data *Display* (Penyajian Data)

Setelah reduksi data dilakukan, langkah berikutnya adalah melakukan *display* data atau penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat berupa uraian singkat, diagram, hubungan antar kategori dan lain sebagainya. Namun, bentuk penyajian data yang paling umum digunakan adalah uraian teks naratif.

3) *Conclusion Drawing/Verification*

Setelah proses reduksi dan penyajian data, langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya tidak diketahui. Temuan tersebut bisa berupa deskriptif atau gambaran objek yang sebelumnya abstrak menjadi lebih jelas setelah diteliti. Hal ini bisa berupa hubungan interaktif, hipotesis, atau teori baru.

G. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pemeriksaan data dari berbagai sumber melalui berbagai cara dan waktu atau disebut sebagai triangulasi. Untuk

memastikan validitas data dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan triangulasi sumber dengan memeriksa informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Triangulasi sumber dilakukan untuk melihat kecocokan dari data yang diperoleh dengan melihat keberhasilan dalam mengimplementasikan topik yang dibahas. Menurut Patton (1999), triangulasi sumber melibatkan pemeriksaan pemeriksaan konsistensi data yang diperoleh dari berbagai sumber dalam metode kualitatif ini. Tujuannya adalah untuk memverifikasi temuan dengan memanfaatkan sudut pandang yang berbeda.

Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara dengan berbagai pihak terkait, termasuk di dalamnya tingkat manajemen berbeda dan anggota organisasi dengan peran yang beragam, serta menggunakan dokumen-dokumen organisasi seperti laporan tahunan, kebijakan pengembangan sumber daya manusia, laporan evaluasi serta meninjau catatan pelatihan dan program pengembangan sumber daya manusia yang telah dilaksanakan. Menurut Creswell (2014), triangulasi digunakan untuk meningkatkan validitas dengan menggabungkan berbagai sumber data atau metode untuk mendapatkan pandangan yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Penelitian ini mengandalkan triangulasi sumber untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari berbagai perspektif adalah konsisten dan dapat diandalkan. Wawancara dengan berbagai tingkat manajemen dan anggota organisasi memungkinkan peneliti untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam dan holistik mengenai efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya membangun budaya organisasi di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Observasi langsung terhadap pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia memberikan data yang bersifat *real-time* dan memperkaya informasi. Dengan demikian, triangulasi sumber dalam penelitian ini tidak hanya meningkatkan validitas hasil penelitian tetapi juga memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia dan upaya membangun budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

1. Sejarah KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah didirikan pada tahun 1995 bersamaan dengan maraknya pendirian BMT di Indonesia. BMT ini merupakan salah satu dari banyak BMT yang muncul dan terbentuk melalui kolaborasi antara sejumlah pemuda-pemudi Muhammadiyah yang bekerjasama dengan YBMM (Yayasan Baittul Maal Muhammadiyah). Tim pendiri terdiri dari Achmad Sobirin, M. Sutopo Aji, Waryoto, Khomsahtun, Sudiro Husodo, dan Nanang Yulianto. Keenam pemuda ini bekerja sama dalam proses pendirian BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. M. Sutopo Aji, Nanang Yulianto, dan Sudiro Husodo melakukan negosiasi dengan Pimpinan Cabang Muhammadiyah (PCM) Purwokerto Barat sebagai tuan rumah yang nantinya akan menjadi lokasi kantor dan memahami aturan/prosedur dari YBMM yang menetapkan bahwa BMT harus berada di bawah naungan PCM. Sementara itu, Sobirin dan Khomsahtun melaksanakan tugas magang di BMT Khairu Ummah Leuwiliang Bogor atas rekomendasi dari YBMM Pusat. Setelah menyelesaikan magang, mereka memperoleh Surat Keputusan dari YBMM yang mengesahkan BMT Dana Mentari sebagai bagian dari YBMM. Dengan demikian, tim pendiri setuju untuk menjadwalkan peresmian, yang disepakati akan dilaksanakan pada hari Minggu, 01 Oktober 1995. Sutopo Aji bertanggung jawab atas persiapan administrasi, termasuk mengundang unsur-unsur PCM dan PDM. Acara peresmian BMT Dana Mentari PCM Purwokerto Barat secara simbolis diresmikan oleh Ketua PDM Banyumas. Dalam perjalanannya, pengurus BMT Dana Mentari mendapatkan dukungan serta pembinaan dari Dompot Dhuafa Republika, yang pada saat itu menjalin kerjasama terkait Tebar Hewan Kurban dan penyelenggaraan pelatihan bagi manajer dan karyawan. Setelah hampir dua tahun beroperasi, pengurus memutuskan untuk membentuk Badan Hukum/Legalitas Usaha. Opsi yang dipertimbangkan pada saat itu antara lain PT, CV dan Koperasi. Dari ketiga bentuk tersebut, koperasi dipilih sebagai

alternatif paling sederhana. Legalitas mengenai lembaga koperasi ini diurus oleh dinas koperasi dan dengan resmi terbentuklah koperasi dengan nama KSU (Koperasi Serba Usaha) Dana Mentari. KSU Dana Mentari resmi berdiri setelah mendapatkan surat keputusan dari kementerian koperasi. KSU Dana Mentari kemudian mengoperasikan seluruh kegiatannya di kantor cabang pertama atau kantor pusatnya di Purwokerto tepatnya Karanglewas.

Adapun hasil dari keputusan YBMM yang tertuang dalam surat pengesahan dan lampiran berupa susunan pengurus sebagai berikut:

1. Pembina : Yayasan Baitul Maal Muhammadiyah Jakarta
2. Penanggungjawab : PCM Purwokerto Barat
3. Badan Pengawas :
 - a. Ketua : H. Gunawan
 - b. Anggota : Saechun Saeradji
4. Badan Pengurus
 - a. Ketua : Achmad Sobirin
 - b. Wakil Ketua : Sutopo Aji
 - c. Sekretaris : Maryoto, SE
 - d. Bendahara : Khomsahtun
 - e. Pemasaran : 1. Nanang Yullianto
2. Sudiro Husodo

Dalam SK (Surat Keputusan) tersebut tertulis masa operasional 2 tahun dengan batasnya pada 25 September 1997. Masa operasionalnya bisa diperpanjang dengan menyesuaikan anggaran dasar perusahaan.

Setelah peresmian, BMT Dana Mentari memutuskan untuk membuka kantor operasional dengan menyewa rumah salah satu pengurusnya yaitu Bapak K.H. Syamsuri Ridwan yang pada saat itu menjabat sebagai ketua MUI Kabupaten Banyumas. Dalam proses pembukaan kantor operasional, terdapat suatu kendala yang menyebabkan pengurus perusahaan Achmad Sobirin dan Waryoto memutuskan untuk mengundurkan diri dari BMT Dana Mentari setelah 1 minggu diresmikan. Setelah mundurnya Achmad Sobirin dan Waryoto, tersisa 4 orang pengurus yang masih bertahan dan dari keempat itu Sutopo Aji bertindak

sebagai ketua. Adapun kantor operasional yang direncanakan sebelumnya tetap berjalan dengan pembagian tugas, 3 orang pengurus mengurus eksternal dan 1 orang mengurus internal perusahaan. Sampai pada akhirnya hanya tersisa 2 pengurus yaitu Sutopo Aji dan Khomsahtun sehingga BMT Dana Mentari memutuskan untuk menambah pengurus baru yaitu Rachmat Sofyan pada bulan November 1995, Indiyani Nur Chasanah pada bulan Desember 1995, serta Suyatman bulan Maret 1996. Dengan penambahan karyawan tersebut operasional perusahaan kurang berjalan dengan baik karena keterbatasan kemampuan keuangan dan keterampilan pengurusnya.

Pada Mei 1997 BMT Dana Mentari Muhammadiyah menambah lagi satu karyawan yaitu Bapak Paryanto. Dalam perjalanan itu perjuangan BMT mendapat dukungan dan pembinaan Dompot Dhuafa Republika yang padasaat itu merangkul BMT Dana Mentari dengan mengajak kerjasama dalam hal Tebar Hewan Kurban dan pelatihan-pelatihan atau *training* bagi manager dan karyawan. Setelah beroperasi selama kurang lebih 2 tahun, BMT Dana Mentari Muhammadiyah memutuskan untuk beralih menjadi Badan Hukum/Legalitas Usaha yang pada saat itu terdiri dari 3 pilihan yaitu PT, CV atau Koperasi. Dari ketiga pilihan yang diberikan maka alternatif termudah adalah koperasi. Adapun legalitas perusahaan diresmikan oleh dinas koperasi dan terbentuklah KSU (Koperasi Serba Usaha Dana Mentari) dengan surat keterangan dari kementerian koperasi sebagai berikut :

No.	: 13246/BH/KWK.11/IX/1997
Tanggal	: 15 September 1997
Pengurus Anggaran Dasar	:
a. Ketua	: M.Sutopo Aji
b. Wakil Ketua	: Drs. Zaenuri Ahmad
c. Sekretaris	: Indiyani N.C.
d. Bendahara	: Khomsahtun
e. Bendahara II	: Eko Suprpto

Dengan adanya surat keterangan dari dinas koperasi, karyawan mendapat binaan-binaan manajemen dan keuangan tertentu, diantaranya adalah proyek P2

KER yang pada saat itu didanai sebesar Rp 5.000.000 (Lima Juta Rupiah), kemudian tahun 1998 Proyek P3 T yang pada saat itu karyawan diikutsertakan dalam proyek tersebut dan dibayar oleh proyek tersebut selama 7 bulan sebesar Rp 300.000 (Tiga Ratus Ribu Rupiah). Karyawan yang ikut andil untuk proyek tersebut pada saat itu diantaranya adalah Khomsahtun, Indiyani N.C. dan Paryanto. Kemudian proyek ketiga adalah adanya DO dari dinas koperasi dimana BMT diberi hak untuk menjual beras untuk memperoleh keuntungan. Dengan bantuan dari dinas koperasi dan dukungan dari para anggota KSU BMT Dana Mentari Purwokerto bisa mencapai target yaitu menembus ke angka target BEP. Kemudian pada tahun 1998 dan 1999, KSU BMT Dana Mentari Muhammadiyah sudah bisa membagikan laba kepada anggotanya tahap demi tahap sampai hari ini.

2. Visi dan Misi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah

Syarat suatu Lembaga keuangan syariah adalah memiliki visi dan misi yang nantinya dapat diterapkan oleh stakeholder masing-masing Lembaga.

➤ Visi

“Menjadi BMT yang Syar’i, Handal dan Terpercaya”

➤ Misi

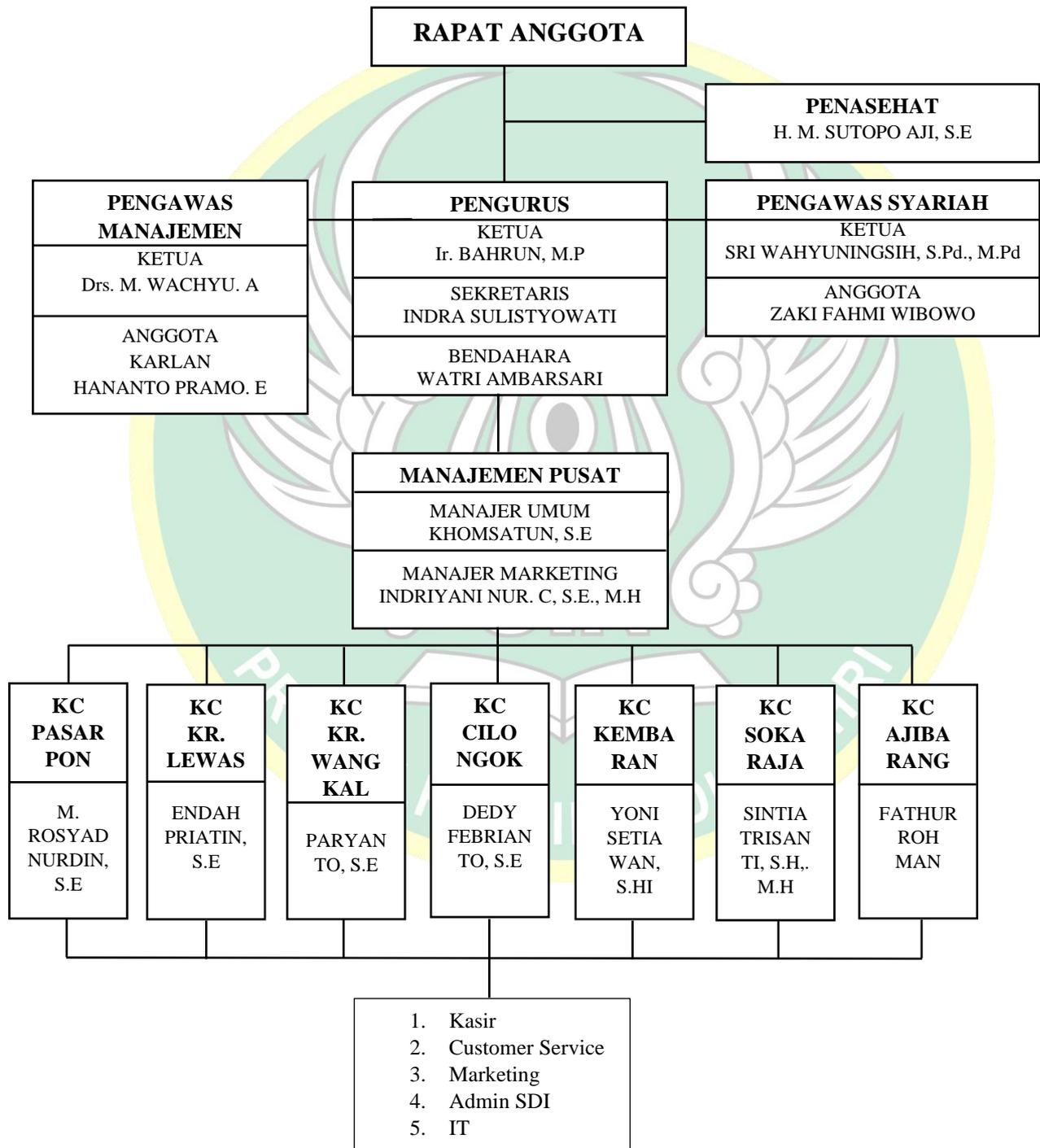
- 1) Mengembangkan SDI yang berkualitas dengan Etos kerja dan integritas tinggi, dinamis yang didukung Penguasaan Teknologi Informasi.
- 2) Meningkatkan kesejahteraan anggota dengan memperkokoh sinergi antar pengurus, pengawas, pengelola dan anggota.
- 3) Menebarkan budaya ta’awun dalam kebaikan dan ketakwaan dibidang Sosial Ekonomi yang syar’i.

3. Struktur Organisasi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah

Struktur organisasi merupakan kerangka yang mendefinisikan bagaimana kegiatan seperti tugas, koordinasi dan supervisi diarahkan menuju pencapaian organisasi. struktur organisasi menentukan hierarki dalam organisasi, menetapkan garis wewenang dan mengatur bagaimana informasi mengalir antara berbagai tingkat manajemen. Struktur organisasi yang baik dapat membantu

organisasi dalam efisiensi operasional, klarifikasi tanggung jawab dan meningkatkan komunikasi serta kolaborasi antar anggota organisasi.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah
Periode 2023-2025



Dari struktur organisasi di atas, tugas dan fungsinya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Rapat Anggota

Rapat Anggota terdiri dari anggota KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah yang telah bergabung serta menyetor simpanan pokok, wajib, dan khusus. Dalam struktur organisasi, Rapat Anggota memegang kekuasaan tertinggi, dengan setiap anggotanya memiliki hak suara yang sama. Keputusan diambil melalui musyawarah.

2) Badan Pengurus

Badan Pengurus adalah mereka yang bertanggung jawab atas kepemimpinan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dan dibentuk melalui persetujuan Rapat Anggota.

3) Badan Pengawas

Badan Pengawas bertugas mengontrol seluruh aktivitas usaha operasional dan pembiayaan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, agar tujuan pengamanan dan pengembangan aset dapat tercapai, serta memastikan bahwa operasional dan pembiayaan berjalan sesuai dengan prinsip syariah.

4) Manajer Umum

Manajer Umum berada di bawah Badan Pengurus. Bersama dengan manajer lain, mereka merumuskan kebijakan untuk KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.

a. Fungsi utama jabatan

Merencanakan, mengatur, dan mengendalikan aktivitas utama, seperti penghimpunan dan penyaluran dana, serta kegiatan lain yang berhubungan dengan pencapaian target.

b. Tugas pokok

a) Menyusun sasaran, rencana jangka pendek dan panjang, serta proyeksi keuangan maupun non-keuangan.

b) Menentukan target jangka pendek dan panjang.

c) Merencanakan dan menyusun rencana jangka pendek (satu tahun) dan jangka panjang (tiga tahun).

- d) Menyusun rencana anggaran jangka pendek dan panjang.
 - e) Memaparkan rencana kepada pengurus dan anggota KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.
 - f) Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.
 - g) Menyusun sistem hubungan kerja untuk memotivasi kerjasama antar karyawan.
 - h) Mengatasi keluhan terkait kerja sama di kantor layanan.
 - i) Mengevaluasi sistem kerjasama antar kantor atau karyawan.
 - j) Mencapai target yang telah ditetapkan.
 - k) Mengarahkan dan memberi masukan untuk pencapaian target.
 - l) Mengevaluasi seluruh aktivitas dalam pencapaian sasaran.
 - m) Tindak lanjut hasil evaluasi.
 - n) Merancang strategi baru untuk mencapai sasaran.
 - o) Memberikan peluang bagi lembaga untuk melaksanakan kerjasama.
 - p) Menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam memenuhi kebutuhan lembaga.
 - q) Membuka peluang kerjasama dengan lembaga atau perorangan.
 - r) Mempertahankan kerjasama yang telah terjalin.
 - s) Menjaga keamanan dana pihak ketiga dalam penghimpunan, pembiayaan, dan aset KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.
 - t) Mengelola likuiditas dengan manajemen dana yang baik.
 - u) Mengembangkan strategi untuk funding dan lending.
 - v) Menyusun strategi untuk mengatasi pembiayaan bermasalah.
 - w) Mengontrol seluruh aset KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.
- 5) Manajer Marketing

Manajer Marketing berada di bawah Badan Pengurus, dengan tugas dan tanggung jawab merencanakan, mengontrol, mengoordinasikan, dan melaksanakan rangkaian pemasaran untuk mencapai target/sasaran, serta mengembangkan pasar secara efektif dan efisien.

a. Fungsi utama jabatan

Merencanakan, memberi arahan, dan mengevaluasi target dalam pengumpulan dana dan pembiayaan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Selain itu, memastikan ketepatan strategi yang diterapkan untuk mencapai sasaran/target, serta menyelesaikan pembiayaan bermasalah.

b. Tugas pokok

- a) Mencapai target pemasaran baik untuk funding maupun lending.
- b) Menetapkan sasaran yang sesuai dengan kapabilitas *Account Officer* (AO) yang tersedia.
- c) Memantau pencapaian hasil oleh AO sesuai target yang telah ditetapkan.
- d) Mengevaluasi pencapaian hasil oleh AO berdasarkan target yang telah ditetapkan.
- e) Memberikan saran dan koreksi jika diperlukan.
- f) Melaksanakan pertemuan marketing dan menyelesaikan masalah di tingkat pemasaran.
- g) Menjadwalkan pertemuan marketing secara teratur dan memeriksa agenda untuk memastikan pembahasan yang penting.
- h) Memverifikasi ketersediaan materi rapat yang lengkap (data, daftar masalah, dll.).
- i) Memimpin jalannya rapat.
- j) Memastikan solusi ditemukan dan masalah dibahas pada akhir rapat.
- k) Menjamin pencatatan rapat dibuat dan didokumentasikan dengan baik.
- l) Mengevaluasi performa/kinerja bagian pemasaran.
- m) Membuat alat kontrol/instrumen pengendalian untuk mempermudah penilaian kinerja bagian pemasaran.
- n) Melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja bagian marketing, termasuk pencapaian target per AO/FO (*Funding Officer*), dan mencatat pelanggaran yang dilakukan.
- o) Menilai potensi pasar dan upaya pengembangan pasar.

- p) Melakukan kunjungan pasar secara terjadwal dan rutin untuk mengevaluasi potensi yang memerlukan pengembangan.
- q) Diskusi dengan manajer mengenai peluang pasar yang tersedia dan potensi pengembangannya.

6) Manajer Cabang

Manajer Cabang berada di bawah Badan Pengurus, dan bertanggung jawab langsung atas bagian marketing, pembiayaan, serta teller.

a. Fungsi utama jabatan

- a) Menjadi pemimpin di wilayah kerjanya masing-masing dengan tujuan dan kebijakan umum sesuai ketentuan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.
- b) Merencanakan, mengatur, dan mengawasi segala kegiatan organisasi, termasuk pengumpulan dana dari anggota dan sumber lainnya, serta distribusi dana yang merupakan fokus utama organisasi, dan kegiatan terkait lainnya untuk mencapai tujuan.
- c) Menjaga dan memastikan keamanan aset perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- d) Membangun relasi dengan anggota, calon anggota, dan pihak lain (pelanggan) yang dilayani untuk meningkatkan kualitas layanan.

b. Tugas pokok

- a) Menjelaskan kebijakan umum yang telah dirancang oleh pengurus dan manajemen KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.
- b) Menjalankan rencana anggaran KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, termasuk rencana jangka pendek, jangka panjang, serta proyeksi keuangan dan non-keuangan, yang kemudian disampaikan pada Rapat Anggota oleh pengurus.
- c) Memberikan persetujuan terhadap pembiayaan yang tidak melebihi batas wewenang manajemen.
- d) Mengusulkan penambahan, pengangkatan, promosi, dan pemberhentian karyawan di kantor cabang (unit).

- e) Mengelola dan mengawasi pengeluaran serta pemasukan biaya harian untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
- f) Melindungi aset kekayaan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dari risiko kebakaran, pencurian, perampokan, dan kerusakan.
- g) Menyelenggarakan evaluasi kinerja karyawan secara berkala dan menyusun laporan.
- h) Menandatangani dan menyetujui permohonan pembiayaan sesuai kewenangan di wilayah masing-masing.
- i) Meningkatkan pendapatan, mengurangi biaya, dan mengawasi operasional kantor di wilayah masing-masing.

Adapun jumlah pekerja di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah adalah sebagai berikut:

1. Jumlah pekerja di kantor pusat terdiri dari 2 orang laki-laki dan 3 orang perempuan.
2. Jumlah pekerja di kantor cabang (kantor layanan) sebanyak 30 orang laki-laki dan 21 orang perempuan. Jadi, total pekerja di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah adalah 56 orang.

(Sumber: Dokumen tertulis KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, 2024)

4. Daftar Jumlah Karyawan dan Latar Belakang Pendidikan Karyawan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah

Tabel 4.1.

Daftar Jumlah Karyawan dan Latar Belakang Pendidikan Karyawan KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah per Agustus 2024

Jabatan	Nama	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah
Direktur Umum dan General Manager	Khomsah Tun	S.E.	1
Manajer Marketing	Indiyani N.C.	S.E., M.H.	1
Manajer Operasional	1. Paryanto 2. Endah Priatin 3. Moh. Rosyad Nurdin	S.E. S.E. S.E.	7

Kantor Cabang	4. Dedy Febrianto 5. Yoni Setiawan 6. Sintia Trisanti 7. Fathurrohman	S.E. S.H.I. S.H., M.H. SMA	
Admin	1. Nur Fachmi 2. Dwi Ratnasari 3. Reni Yuliasuti	S.Amd. S.Si. S.M.	3
Teller	1. Meika Fatihatunnisa 2. Sri Wahyuni 3. Nur Azizah 4. Tamassia Agustin Merdiana 5. Alfina Rahmanika 6. Safira Erviyani 7. Ismi Khairunnisa 8. Khofifah Dian Istighariana	SMA SMA S.E. S.Pd. S.M. S.M. S.Kom. SMA	8
Da'i/ Marketing	1. Tri Kurniawan 2. Wahyu Yulianto 3. Mukaromah 4. Drajat Aji Saputra 5. Budi Setiawan 6. Imam Nurcholis 7. Rizqi Ichtiar Romadhlon 8. Fuad Agni Permana 9. Indri Yuli Astuti 10. Edi Kurniawan 11. Soleh Nur Akbar 12. Gagas Satrio O 13. Ragil Afriadi 14. Adiguna Candra Wicaksono 15. Nur Firman 16. Amar Muhammad 17. Dwi Juli Yanto 18. Inggrit Ri Setyana	SMA SMA SMA SMA S.Ak. SMA SMA S.E. S.E. SMA S.Ak. D3 SMA SMA SMA SMA SMA S.H.	32

	19. Nur Cahyo Romadhon	SMA	
	20. Ade Abrar Risdian	S.M.	
	21. Agus Yulianto		
	22. Danu Eka Ramadhan	SMA S.Pd.	
	23. Rahmat		
	24. Hari Ayuningtyas	SMA S.E.	
	25. Muhamad Afif ZM	S.E.	
	26. Achmad Nur Rofiq	S.E.	
	27. Fajarina Nur Analiya	S.E.	
	28. Rezqi Ayu Kusumawardani	S.E.	
	29. Hasan Rifa'i		
	30. Roro Prihatini	SMA	
	31. Rita Rahmawati	SMA	
	32. Asyifa Nur Afiah	SMA SMA	
IT	Muhammad Iqbal	S.E.	1
Driver	Rizqi Ibnu Fajar	S.Pd.	1
Umum	1. Ritam 2. Ragil Prayitno	SMA SMA	2
Jumlah			56

(Sumber: Dokumen Tertulis KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, 2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa latar pendidikan karyawan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah adalah sarjana, namun tidak semua sarjana diatas adalah sarjana ekonomi. Selain itu, dari 56 jumlah karyawan yang ada di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, hampir seluruhnya sudah mengikuti program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan. Namun untuk karyawan pada level OB (*Office Boy*) atau umum, perusahaan belum memiliki program pengembangan untuk karyawan pada level tersebut.

5. Produk KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah

KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, memiliki berbagai produk pelayanan seperti simpanan, pembiayaan dan pelayanan lainnya meliputi:

a) Produk Simpanan

Produk simpanan yang ada di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah terdiri dari:

1) Simpanan Bagi Hasil

a. Simpanan Ummat

Merupakan simpanan dana pihak ketiga dengan bagi hasil dan simpanan dapat diambil sewaktu-waktu.

b. Simpanan Pendidikan

Merupakan simpanan yang diperuntukkan sebagai persiapan dana pendidikan pelajar.

c. Simpanan Persiapan Qurban

Merupakan simpanan khusus yang diperuntukkan sebagai persiapan dana guna melaksanakan ibadah qurban, simpanan ini hanya dapat diambil menjelang Idul Adha.

d. Simpanan Walimah

Merupakan simpanan yang diperuntukkan sebagai persiapan untuk pernikahan dengan atas nama calon suami/isteri, dengan bagi hasil setiap bulan.

e. Simpanan Hari Tua

Merupakan simpanan yang diperuntukkan sebagai simpanan masa pensiun dengan bagi hasil bulanan.

f. Simpanan Haji/Umroh

Merupakan simpanan yang diperuntukkan sebagai persiapan ibadah haji/umroh.

g. Simpanan Ibu Bersalin

Merupakan simpanan khusus untuk persiapan dana bagi calon ibu yang akan melahirkan.

h. Simpanan Berjangka

Merupakan simpanan dana pihak ketiga dengan jangka waktu 1,3,6,12 bulan dengan jumlah minimal Rp. 1.000.000. Adapun nisbah bagi hasilnya yaitu:

- 1 bulan = 38 : 62
- 3 bulan = 40 : 60
- 6 bulan = 45 : 55
- 12 bulan = 50 : 50

2) Simpanan Wadi'ah dan ZIS

a. Simpanan Wadi'ah Yad Dhommanah

Merupakan simpanan yang dapat diambil kapan saja, kewajiban BMT adalah memberikan bonus kepada pemilik dana.

b. ZIS

Merupakan simpanan amanah hari akhir, melibatkan zakat, infak, sedekah, dan wakaf, digunakan untuk pinjaman Qardh Al-Hasan dan sumbangan kegiatan sosial/keagamaan.

b) Produk Pembiayaan

1) Pembiayaan Murabahah (Jual Beli)

Pembiayaan Murabahah merupakan transaksi jual beli barang pada harga asal (harga perolehan) dengan penambahan keuntungan (*margin*) yang disepakati oleh penjual dan pembeli. Penjual harus menginformasikan harga produk yang dibeli dan menetapkan tingkat keuntungan sebagai tambahannya.

2) Pembiayaan Mudharabah (Bagi Hasil)

Pembiayaan Mudharabah adalah akad kerjasama usaha antara pemilik dana (*shahibul maal*) yang menyediakan modal penuh (100%) dan pengelola modal (*mudharib*). Keuntungan (*nisbah*) dari usaha tersebut akan dibagi bersama sesuai kesepakatan awal antara kedua belah pihak.

3) Pembiayaan Ijarah (Sewa Beli)

Pembiayaan Ijarah adalah kepemilikan hak atas manfaat dari penggunaan suatu aset sebagai imbalan pembayaran sewa. Sewa (Ijarah) merujuk pada

penggunaan manfaat dari aset, sementara sewa beli (*Ijarah Wa Iqtina*) atau *Ijarah Muntahiya Bittamlik* adalah jenis sewa yang berakhir dengan pemindahan kepemilikan aset tersebut.

4) Pembiayaan Musyarakah

Pembiayaan Musyarakah adalah bentuk kerjasama perniagaan di mana beberapa pemilik modal menyertakan dana mereka dalam suatu usaha. Dalam akad Musyarakah, setiap pihak memiliki hak untuk ikut serta dalam manajemen usaha tersebut. Ini merupakan bentuk kemitraan di mana risiko dan keuntungan dibagi bersama sesuai dengan kesepakatan awal.

5) Pembiayaan Rahn (Gadai Syariah)

Pembiayaan Rahn, atau Gadai Syariah, melibatkan penahanan aset atau harta milik peminjam sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Menurut Bank Indonesia, dalam Rahn, nasabah menyerahkan barang atau harta kepada bank sebagai jaminan sebagian atau seluruh hutang yang dimilikinya. Ini adalah langkah untuk memastikan keamanan dalam transaksi pembiayaan.

6) Pembiayaan Al-Qardh

Pembiayaan Al Qardh merujuk pada jenis pembiayaan yang bersifat pinjaman kebajikan. Dalam Al-Qardh, seseorang meminjamkan harta kepada orang lain tanpa mengharapkan imbalan atau keuntungan dalam bentuk apapun. Ini mencerminkan prinsip pemberian pinjaman sebagai tindakan kebajikan dan solidaritas sosial.

c) Produk Layanan Lain-lain

KSPPS Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto tidak hanya menangani penerimaan simpanan dan pembiayaan, tetapi juga memberikan layanan pembayaran tagihan, termasuk didalamnya:

- a. Pembayaran tagihan listrik
- b. Pembayaran air
- c. Pembayaran BPJS

B. Gambaran Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, penentuan informan dapat dilakukan pada saat peneliti terjun ke lapangan dan selama penelitian berlangsung. Penelitian ini berfokus pada analisis efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya membangun budaya organisasi sehingga informan yang paling sesuai diantaranya adalah Manajer Umum, Manajer Marketing, Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) dan Karyawan yang mengikuti program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto yang seluruhnya dapat memberikan perspektif yang berbeda. Peneliti berfokus kepada jawaban wawancara dari empat informan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Keempat informan yang terlibat ini dipilih berdasarkan peran strategis mereka dalam pelaksanaan dan pengalaman langsung terkait program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Manajer umum sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam mengesahkan dan menyetujui program pengembangan, memberikan perspektif mengenai kebijakan dan keputusan strategis yang mendasari pelaksanaan program pengembangan tersebut. Manajer marketing yang tidak hanya bertanggung jawab kepada karyawan yang mengikuti program pengembangan tetapi juga bertindak sebagai pemateri yang memberikan wawasan mengenai bagaimana program pengembangan yang dilakukan dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dari sudut pandang pelatih dan pengamat langsung. Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) yang bertanggung jawab dalam proses perekrutan karyawan dan penentuan program pengembangan yang sesuai, memberikan pandangan tentang bagaimana seleksi dan penempatan karyawan dalam program pengembangan dilakukan serta implikasi jangka panjangnya terhadap sumber daya manusia di dalam organisasi. Yang paling utama adalah karyawan yang mengikuti program pengembangan yang dapat memberikan pengalaman langsung mengenai efektivitas materi dan metode penyampaian program, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi dan profesionalisme di tempat kerja.

Pada penelitian ini terkait dengan strategi pengembangan sumber daya manusia, wawancara observasi pendahuluan dilakukan pada 19 Maret 2024 dengan informan Manajer Umum Ibu Khomsahtun S.E. untuk memperoleh gambaran umum mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan. Informasi awal yang diperoleh dari wawancara ini membantu peneliti dalam penentuan teori dan penyusunan pertanyaan yang lebih spesifik untuk wawancara lanjutan. Wawancara riset lanjutan kemudian dilaksanakan pada bulan Juli dari tanggal 15 Juli s/d 31 Juli 2024 dengan melibatkan informan diatas. Untuk wawancara pertama pada tanggal 16 Juli 2024 dengan informan Manajer Umum yaitu Ibu Khomsahtun S.E. dan admin SDI (Sumber Daya Insani) yaitu Ibu Nur Fachmi S.Amd. yang berlokasi di kantor pusat. Kemudian pada tanggal 19 Juli 2024 dengan informan bapak Fuad Agni Permana S.E. yang berlokasi di kantor pusat. Kemudian wawancara terakhir pada tanggal 23 Juli 2024 dengan informan Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. yang berlokasi di kantor cabang pasar pon.

Pemilihan informan dari berbagai level karyawan ini bertujuan untuk menggali pemahaman yang lebih dalam dan bervariasi mengenai efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia diterapkan serta bagaimana strategi tersebut berkontribusi dalam upaya membangun dan menguatkan budaya organisasi. Dengan demikian, hasil wawancara diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai pandangan dan pengalaman karyawan dari berbagai tingkatan terhadap strategi pengembangan yang dijalankan oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto.

C. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan pilar utama dalam keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi, termasuk dalam lembaga keuangan syariah seperti KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya akan meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan menjadi faktor kunci dalam inovasi dan keberlanjutan pelayanan keuangan syariah yang berorientasi pada nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto perlu memiliki strategi

pengembangan sumber daya manusia yang terstruktur dan terencana dengan baik. Strategi ini harus mencakup seluruh aspek pembinaan, mulai dari peningkatan kompetensi, keterampilan dan pengembangan *soft skills* yang diperlukan guna melayani anggota dengan baik.

Namun, strategi pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berhenti pada perencanaan. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah secara rutin mengawasi dan mengevaluasi bagaimana implementasi strategi pengembangan yang disusun sedemikian rupa itu berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Pengawasan yang baik akan memastikan bahwa program pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan layanan dan dinamika pasar keuangan syariah.

Untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pihak di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto yang memberikan gambaran lebih jelas mengenai bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia telah diimplementasikan. Dari wawancara yang dilakukan, peneliti mendapatkan berbagai macam perspektif.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Umum yaitu Ibu Khomsah Tun S.E. terkait strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Untuk strategi pengembangan sumber daya manusia, di BMT ini ada beberapa diantaranya mengadakan pertemuan rutin setiap bulan yang mana nanti kita semua bisa menyampaikan ide atau motivasi baik itu dari intern, saya sendiri, pengurus, dewan pengawas syariah dan juga dari pihak ekstern yaitu mitra perusahaan bisa dari bank Muamalah, BPR, bank BSI, bahkan ustadz dan ulama. Semua pemateri yang terlibat dalam pertemuan tersebut memberikan pelatihan, utamanya berupa ilmu mengenai *service excellence* dan *character building*. Selain itu, kami juga memiliki perjanjian pakta integritas dimana dari perjanjian tersebut diharapkan akan memperkuat pencapaian nilai dan visi misi perusahaan oleh seluruh karyawan.”

Kemudian wawancara dengan Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. selaku Manager Marketing di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah:

“Untuk strategi pengembangan sumber daya manusia, langkah yang kami ambil adalah sebulan sekali kita mengadakan pertemuan untuk pengelola 7 kantor cabang. Dalam kegiatan ini, kami melakukan edukasi dan evaluasi

kepada karyawan. Kalau ada pelatihan yang diadakan oleh lembaga yang menaungi kami, kami juga memberangkatkan karyawan sesuai dengan level jabatannya dan konteks pelatihan yang diadakan. Baru-baru ini kami mengikutkan karyawan pada level admin sumber daya insani untuk mengikuti pelatihan HRD (*Human Resourch Development*) yang diadakan oleh Dr. Ungung. Sebelum itu juga kami mengikutkan karyawan pada level kasir atau teller dalam pelatihan *service excellence*.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Ibu Nur Fahmi Sulistyowati selaku Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani), beliau menyatakan:

“Nggeh mba, kebetulan untuk strategi pengembangan sumber daya manusia disini kami lebih sering melakukan pelatihan untuk karyawan pada level marketing atau disini disebutnya da’i dan da’iyah dimana ini diadakan sebulan sekali. Pelatihan yang rutin dilakukan adalah Best Nabimas dimana pelatihannya itu dalam bentuk penyampaian materi serta evaluasi hasil kinerja yang disinkronkan antara teori dengan trialnya. Selain itu, kami juga mengadakan pertemuan untuk seluruh karyawan sebulan sekali yang diadakan setiap hari sabtu pada minggu pertama awal bulan. Untuk kegiatannya itu beragam, ada penyampaian materi tetapi ada juga kegiatan santai seperti senam dan jalan sehat. Sehingga tidak terus menerus diberi materi dan pelatihan tetapi juga karyawan diberi kegiatan yang bisa melepas lelah mereka.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga narasumber di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, dapat dilihat bahwa perusahaan telah mengimplementasikan berbagai strategi pengembangan sumber daya manusia dengan baik. Salah satu yang menarik adalah bahwa perusahaan mengadakan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan berdasarkan level jabatan seperti :

1. Pelatihan Best Nabimas untuk marketing atau da’i da’iyah di mana dalam pelatihan ini, peserta pelatihan mendapatkan pelatihan berupa materi penanganan pembiayaan bermasalah. Pelatihan ini diharapkan akan mampu menambah pengetahuan mengenai sistem operasional keuangan syariah khususnya dalam ranah pembiayaan yang dalam hal ini masih terdapat banyak sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah yang masih belum paham mengenai prosedurnya.
2. Pelatihan HRD untuk manajer administrasi SDI di mana dalam pelatihan ini, manajer administrasi diberikan pelatihan berupa pengetahuan, keterampilan dan kompetensi agar dapat bekerja dengan lebih efisien dan produktif sekaligus membantu karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi. Pelatihan

ini juga meliputi bagaimana karyawan akan berubah dalam hal motivasi, kepuasan dan loyalitas sehingga dapat mengurangi *resign* dini. Pelatihan ini juga diharapkan akan menciptakan pemimpin masa depan dengan mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang penting untuk keberlanjutan organisasi.

3. Pelatihan *service excellence* untuk kasir atau teller di mana mereka diberikan materi tentang bagaimana cara memberikan pelayanan yang memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan. Ini fokus pada bagaimana kasir memberikan pengalaman positif dan baik kepada pelanggan dalam hal kualitas produk, sikap pelayanan, kecepatan, ketepatan, kenyamanan, maupun solusi terhadap kebutuhan pelanggan.
4. Peningkatan kesejahteraan karyawan, dalam hal ini melibatkan seluruh karyawan di mana di waktu tertentu perusahaan memberikan kegiatan non operasional seperti senam dan jalan sehat. Ini merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, seimbang dan mendukung produktivitas. Kegiatan ini diharapkan akan mampu memperkuat rasa kebersamaan dan semangat kerja karyawan sehingga berdampak positif pada kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Ini menunjukkan bahwa perusahaan berusaha menyesuaikan program pengembangan dengan kebutuhan spesifik pada setiap posisi. Ini merupakan pendekatan yang baik untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan sesuai dengan peran mereka di perusahaan.

Di sisi lain, strategi diatas juga mencerminkan adanya segmentasi dalam pengembangan sumber daya manusia, dimana perhatian yang lebih besar diberikan kepada karyawan di posisi tertentu, seperti marketing atau da'i da'iyah. Berdasarkan jawaban narasumber diatas, pelatihan untuk karyawan pada level marketing atau da'i da'iyah dilakukan paling sering, dengan materi yang lebih mendalam dan berfokus pada peningkatan kinerja yang berkaitan langsung dengan peran mereka dalam perusahaan.

Ini selaras dengan Pasal 41 ayat 3 dan 4 tentang Pengembangan SDM/SDI dalam dokumen internal perusahaan yang berbunyi:

“KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan baik yang dilaksanakan oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah maupun di luar KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah.”

“KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah merencanakan program pengembangan SDM/SDI dan melakukan penunjukan bagi karyawan untuk mengikuti suatu program, mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan dan manfaatnya bagi efektivitas/produktivitas karyawan.”

(Sumber: Dokumen Internal KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah

Halaman 19)

Temuan ini sejalan dengan teori modal manusia dari Gary S. Becker (1964), yang menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan secara signifikan meningkatkan keterampilan dan produktivitas karyawan, serta berkontribusi pada keberhasilan organisasi. di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, program pelatihan yang dirancang khusus untuk berbagai level jabatan berfokus pada peningkatan kompetensi dan keterampilan, yang secara langsung mendukung produktivitas dan inovasi di tempat kerja. Selain itu, upaya untuk pengembangan *soft skills* dan kegiatan yang meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti senam dan jalan sehat, berkontribusi dalam kepuasan dan retensi karyawan. Hal ini mencerminkan prinsip Becker bahwa modal manusia yang terlatih dan termotivasi tidak hanya memperbaiki kinerja individu tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, menciptakan lingkungan yang produktif dan inovatif.

Meskipun program-program pengembangan sumber daya manusia diatas menunjukkan upaya yang signifikan dalam membina dan mengembangkan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, perhatian yang lebih besar kepada karyawan di posisi tertentu dapat berisiko menciptakan ketimpangan dalam peluang pengembangan di seluruh organisasi. Ketimpangan ini dapat menyebabkan perbedaan dalam keterampilan dan motivasi antar level karyawan, yang berisiko mempengaruhi sinergi tim dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, meskipun pendekatan yang berbeda untuk setiap level karyawan mungkin diperlukan untuk memenuhi kebutuhan spesifik, penting bagi KSPPS

BMT Dana Mentari Muhammadiyah untuk mempertimbangkan kesetaraan dalam program pengembangan sumber daya manusianya.

Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan, tanpa memandang level jabatan, memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal untuk tujuan perusahaan. Ini akan membantu menjaga keseimbangan dalam organisasi, mendorong kolaborasi yang lebih baik dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

D. Efektivitas Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

Dalam upaya perusahaan untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, strategi pengembangan sumber daya manusia memegang peranan penting. Untuk mengevaluasi efektivitas strategi tersebut, diperlukan pendekatan yang tepat melalui berbagai perspektif serta teori yang relevan.

Teori efektivitas menurut Sutrisno (2010) menyediakan kerangka kerja yang berguna untuk menilai sejauh mana sebuah program pengembangan atau strategi telah mencapai tujuannya. Beberapa indikator dari teori efektivitas Sutrisno (2010) yang digunakan dalam penelitian ini meliputi, Pemahaman Program, Ketepatan Sasaran, Ketepatan Waktu, Tercapainya Tujuan dan Perubahan Nyata (Sutrisno, 2007). Sementara itu, peneliti juga menggunakan teori model KirkPatrick oleh Donald KirkPatrick yang memberikan pendekatan lebih terstruktur untuk menilai efektivitas program pengembangan melalui empat tingkat meliputi, Reaksi (*Reaction*), Pembelajaran (*Learning*), Perilaku (*Behavior*) dan Hasil (*Result*) (Eny, 2021).

Pemilihan kedua teori diatas dilandasi oleh kebutuhan untuk melakukan evaluasi yang holistik dan lebih menyeluruh. Teori Sutrisno memberikan pandangan umum mengenai efektivitas program dari perspektif organisasi, sementara teori model KirkPatrick memungkinkan analisis yang lebih mendalam pada tingkat individual, mulai dari reaksi awal hingga hasil akhir. Gabungan keduanya memungkinkan evaluasi yang tepat terhadap sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari

Muhammadiyah, baik dari segi implementasi program maupun dampak jangka panjang terhadap budaya organisasi.

Untuk menganalisis efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pihak di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah yang memberikan gambaran lebih jelas mengenai sudah sejauh mana program pengembangan dianggap efektif dan memberikan perubahan kepada seluruh level karyawan di dalam perusahaan. Dari wawancara yang dilakukan, peneliti mendapatkan berbagai macam perspektif.

Jika indikator diatas dapat terpenuhi dengan baik dan tujuannya dapat tercapai, maka dapat dikatakan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan sudah efektif begitupun sebaliknya. Kemudian dalam menganalisis efektivitas program pengembangan sumber daya manusia menurut teori dari Sutrisno (2010) di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah adalah sebagai berikut:

1. Pemahaman Program

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Umum yaitu Ibu Khomsah Tun S.E. terkait pemahaman karyawan dengan visi misi perusahaan yang tentunya menjadi tolak ukur untuk penentuan program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Ya, jadi kami memang selalu memberikan pengertian mengenai visi misi perusahaan kepada seluruh karyawan, setiap pertemuan yang mengikutsertakan saya dan karyawan tentu saya selalu sampaikan visi misi perusahaan pada setiap sambutan. Jadi saya rasa seluruh karyawan sudah paham, dilihat dari cara mereka bekerja sehari-hari itu sudah terlihat.”

Kemudian wawancara dengan Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. selaku Manager Marketing yang tentunya memiliki perspektif tersendiri terkait pemahaman program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Baik mba, seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya, jadi cara kami mengkomunikasikan visi misi dan strategi pengembangan untuk karyawan diantaranya adalah dengan mengadakan pertemuan rutin setiap bulan yang mana nanti kita semua bisa menyampaikan ide atau motivasi baik itu dari intern, saya sendiri, pengurus, dewan pengawas syariah dan juga dari pihak ekstern yaitu mitra perusahaan bisa dari bank Muamalah, BPR, bank BSI, bahkan ustadz dan ulama. Semua pemateri yang terlibat dalam pertemuan tersebut memberikan pelatihan, utamanya berupa ilmu mengenai *service*

excellence dan *character building*. Selain itu, kami juga memiliki perjanjian pakta integritas dimana dari perjanjian tersebut diharapkan akan memperkuat pencapaian nilai dan visi misi perusahaan oleh seluruh karyawan. Nah dari kegiatan diatas saya melihat dan menilai apakah karyawan yang bersangkutan memang sudah paham dengan program yang dijalankan atau belum.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Ibu Nur Fahmi Sulistyowati selaku Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) yang selalu berkontribusi dalam menjalankan program pengembangan untuk karyawan terkait pemahaman program, beliau menyatakan:

“Nggeh mba, alhamdulillah untuk di BMT Dana Mentari ini karyawannya saya lihat untuk pemahamannya mereka itu sudah baik. Dilihat dari cara mereka berusaha memahami dan beradaptasi terutama dengan teknologi baru berupa aplikasi pencatatan transaksi yang dicanangkan oleh BMT terutama pada karyawan level marketing, itu mereka memakai teknologi yang di update secara berkala dari yang sebelumnya dengan cara manual tulis tangan. Mereka terlihat mudah memahaminya karena pada dasarnya kami memutuskan untuk membuat aplikasi tersebut memang gunanya untuk mempermudah karyawan.”

Selanjutnya adalah wawancara dengan Bapak Fuad Agni Permana S.E. selaku karyawan yang mengikuti program pengembangan dan mengalami langsung proses pengembangan sumber daya manusia terkait pemahaman karyawan terhadap program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Untuk visi misi dan nilai perusahaan serta program yang selalu dijalankan perusahaan untuk mengembangkan karyawan tentu saya mengetahui ya mba, karena memang pada dasarnya hal diatas selalu disampaikan dan dijalankan rutin oleh perusahaan jadi tidak mungkin kami tidak memahami atau minimal mengetahui. Selain itu, hal yang sudah saya sampaikan diatas memang wajib diketahui dan dipahami oleh seluruh karyawan. Untuk visi misi dan nilai perusahaan saya memang belum hafal karena baru saja ada pergantian, tetapi saya sudah paham dengan arahnya.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka dapat ditarik penjelasan terkait indikator pemahaman program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah yaitu, perusahaan secara konsisten berupaya untuk memastikan bahwa seluruh karyawan memahami visi misi dan program yang dijalankan. Ini tercermin dari berbagai pendekatan yang

digunakan, seperti penyampaian visi misi dalam setiap pertemuan penting oleh manajer utama, serta pengorganisasian pertemuan rutin dan pelatihan yang disesuaikan dengan level jabatan karyawan oleh manajer marketing. Upaya-upaya ini menunjukkan bahwa perusahaan berusaha memberikan perhatian khusus pada pemahaman karyawan terhadap arah dan tujuan organisasi.

Pemahaman yang baik terhadap program juga terlihat dari kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan teknologi baru yang diterapkan perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh manajer administrasi. Penggunaan aplikasi yang lebih canggih dari sistem manual menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya mengerti, tetapi juga mampu mengaplikasikan pemahaman mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Di sisi lain, perusahaan juga telah berhasil menanamkan pemahaman dasar yang kuat dilihat dari beberapa karyawan yang belum hafal dengan visi misi tetapi paham intinya.

Dengan begitu secara keseluruhan, perusahaan telah berhasil memenuhi indikator pemahaman program dari teori Sutrisno (2010). Strategi komunikasi dan pelatihan yang berkelanjutan telah efektif dalam memastikan bahwa karyawan memahami dan mampu melaksanakan tugas mereka sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Ketepatan Sasaran

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait indikator ketepatan sasaran program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Dari sekian sumber daya manusia yang ada di BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini kita melihat dari kebutuhan pada setiap level karyawan. Sebagian besar karyawan sudah mengikuti program pengembangan kecuali karyawan pada level OB (*Office Boy*), pada karyawan level ini itu belum kami lakukan pengembangan untuk mereka”.

Wawancara selanjutnya adalah dengan Ibu Nur Fahmi Sulistyowati selaku Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) mengenai ketepatan sasaran sumber daya manusia dalam pemberian program pengembangan sumber daya manusia, beliau menyatakan:

“Nggeh mba, untuk sekarang ini kami lebih sering melakukan pelatihan untuk karyawan pada level marketing atau disini disebutnya da’i dan da’iyah dimana ini diadakan sebulan sekali. Pelatihan yang rutin dilakukan adalah Best Nabimas dimana pelatihannya itu dalam bentuk penyampaian materi tentang pembiayaan bermasalah serta evaluasi hasil kinerja yang disinkronkan antara teori dengan trialnya. Selain itu, kami juga mengadakan pertemuan untuk seluruh karyawan sebulan sekali yang diadakan setiap hari sabtu pada minggu pertama awal bulan. Untuk kegiatannya itu beragam, ada penyampaian materi tetapi ada juga kegiatan santai seperti senam dan jalan sehat. Sehingga tidak terus menerus diberi materi dan pelatihan tetapi juga karyawan diberi kegiatan yang bisa melepas lelah mereka.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Bapak Fuad Agni Permana S.E. selaku karyawan yang mengikuti program pengembangan yang diadakan perusahaan, terkait dengan ketepatan sasaran, perspektif karyawan pada indikator ini lebih diarahkan pada relevansi program pengembangan dengan jobdesk dan kesesuaian metode pengembangan dengan visi misi serta nilai perusahaan. Beliau menyatakan:

“Kalau untuk relevansi dengan jobdesk kami sih menurut saya sudah sesuai. Ini dapat dilihat dari jobdesk karyawan junior dan karyawan senior yang punya jobdesknya masing-masing.”

“Untuk metode pengembangan yang dilakukan BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini menurut saya sudah sesuai visi misi dan nilai-nilai perusahaan. Saya melihat terutama dalam misi terkait perkembangan ekonomi syariah seperti pelatihan keuangan syariah, pelatihan penawaran, penyesuaian produk dan metode kerja berdasarkan syariah oleh DPS (Dewan pengawas Syariah), pelatihan penanganan pembiayaan bermasalah (best nabimas) dan lain sebagainya.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka dapat ditarik penjelasan yaitu dari sudut pandang manajer marketing terlihat bahwa pengembangan SDM di BMT Dana Mentari Muhammadiyah telah disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pada setiap level karyawan. Sebagian besar karyawan telah mengikuti program pengembangan, terutama pada level yang dipandang krusial bagi operasional perusahaan, seperti karyawan di level marketing atau yang disebut dengan da’i dan da’iyah. Namun karyawan pada posisi OB (*Office Boy*) belum menerima program pengembangan sama sekali. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan sumber daya manusia lebih difokuskan pada posisi-posisi yang

dianggap memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Dalam konteks ketepatan sasaran, ini dapat dipandang efektif karena program pengembangan difokuskan pada karyawan yang memiliki peran strategis, meskipun peluang untuk meningkatkan program ini tidak mencakup seluruh level karyawan, termasuk karyawan pada level OB (*Office Boy*).

Selanjutnya, berdasarkan perspektif manajer administrasi SDI menjelaskan bahwa pelatihan rutin seperti “Best Nabimas” yang difokuskan pada pembiayaan bermasalah dan evaluasi kinerja, menunjukkan bahwa program pengembangan karyawan dirancang sesuai dengan kebutuhan praktis dan tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari.

Selain itu berdasarkan perspektif karyawan yang mengikuti program pengembangan terkait relevansi program yang dijalankan dengan jobdesk karyawan sehari-hari menunjukkan bahwa relevansinya sangat diperhatikan. Di mana tugas karyawan junior berbeda dengan karyawan senior. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia telah tepat sasaran dalam memenuhi kebutuhan spesifik yang berbeda di setiap level karyawan, sehingga memungkinkan mereka untuk bekerja secara efektif sesuai dengan tanggung jawab mereka masing-masing. Selanjutnya adalah kesesuaian program pengembangan dengan visi misi dan nilai-nilai perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh karyawan yang mengikuti program pengembangan, menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan seperti pelatihan terkait ekonomi syariah dan penanganan pembiayaan bermasalah yang mendukung tujuan strategis perusahaan. Ini menegaskan bahwa program pengembangan yang dilakukan telah tepat sasaran karena dirancang untuk mendukung visi dan misi perusahaan.

Secara keseluruhan, berdasarkan indikator ketepatan sasaran, program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dapat dikatakan efektif karena telah disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan tujuan strategis perusahaan, meskipun ada ruang untuk perbaikan dalam hal inklusivitas pengembangan untuk seluruh level karyawan.

Dengan begitu perusahaan telah berhasil memenuhi indikator ketepatan sasaran dari teori Sutrisno (2010).

3. Ketepatan Waktu

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait indikator ketepatan waktu program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Untuk ketepatan waktu memang kami lebih cenderung mengikuti waktu kegiatan tersebut diadakan. Jadi, misalnya untuk target khusus di bulan tertentu itu belum diberlakukan. Tetapi, khusus untuk karyawan kontrak yang akan diangkat menjadi karyawan tetap itu memang ada target ketepatan waktu agar bisa segera diangkat secara resmi sebagai karyawan tetap. Untuk waktunya biasanya kita sesuaikan dengan tanggal pembayaran gaji.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Ibu Nur Fahmi Sulistyowati selaku Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) mengenai ketepatan waktu untuk program pengembangan yang dilakukan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Untuk ketepatan waktu itu perusahaan biasanya memberikan target untuk masing-masing karyawan dimana dengan adanya target ini maka secara tidak langsung ini mendorong karyawan untuk bisa segera menerapkan ilmu, pengetahuan dan keterampilan yang mereka dapatkan dari pelatihan secepat mungkin agar target mereka terpenuhi dan memberikan keuntungan untuk perusahaan. Dalam konteks ketepatan waktu, dalam hal ini perusahaan menargetkan waktu bulanan yaitu target pendapatan dalam jumlah sekian untuk 1 bulan transaksi baik simpanan maupun pembiayaan.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas, analisis efektivitas pengembangan sumber daya manusia berdasarkan perspektif ketepatan waktu menunjukkan beberapa poin yaitu, manajer marketing menyebutkan bahwa ketepatan waktu dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia umumnya mengikuti jadwal kegiatan yang telah ditetapkan. Meskipun belum ada target khusus pada bulan tertentu untuk pelaksanaan program bulan tertentu untuk pelaksanaan program pengembangan, pengecualian diberikan bagi karyawan kontrak yang akan diangkat menjadi karyawan tetap, di mana pengembangan dilakukan sebelum tanggal pembayaran gaji. Ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah

memperhatikan aspek ketepatan waktu dalam konteks tertentu, terutama dalam proses transisi karyawan dari kontrak ke tetap.

Selanjutnya, perspektif dari manager administrasi sumber daya insani menjelaskan bahwa perusahaan memberikan karyawan untuk menerapkan ilmu, pengetahuan dan keterampilan yang mereka dapatkan pada saat pelatihan dalam waktu sesingkat mungkin. Target ini mencakup pencapaian jumlah transaksi baik simpanan maupun pembiayaan dalam satu bulan. Dengan adanya target ini, perusahaan secara tidak langsung mendorong karyawan untuk segera mengaplikasikan hasil pelatihan dalam pekerjaan mereka, sehingga waktu antara pelatihan dan penerapan di lapangan menjadi lebih singkat dan tepat. Hal ini mencerminkan ketepatan waktu yang diupayakan perusahaan dalam mengintegrasikan hasil pengembangan sumber daya manusia ke dalam kinerja karyawan.

Dengan demikian secara keseluruhan, meskipun belum ada penetapan target khusus untuk seluruh program pengembangan sumber daya manusia, perusahaan telah menunjukkan ketepatan waktu dalam situasi-situasi tertentu, seperti dalam proses pengangkatan karyawan dan penerapan target bulanan. Ini menunjukkan upaya yang cukup dalam memastikan pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara tepat waktu menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

4. Tercapainya Tujuan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Umum yaitu Ibu Khomsahatun S.E. terkait tercapainya tujuan yaitu memperkuat visi misi dan nilai perusahaan setelah dilakukan program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Yaa, untuk program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan disini saya rasa sudah memperkuat nilai dan visi misi perusahaan. Program pengembangan sumber daya manusia yang kami lakukan sudah membantu karyawan dalam menerapkan nilai-nilai terutama nilai-nilai syariah, yang tentunya diperlukan di dalam lembaga keuangan syariah seperti BMT ini, perusahaan juga terus berusaha menerapkan motivasi ke dalam diri dan karakter karyawan dimana hal ini akan bisa mengendalikan karyawan untuk terus patuh terhadap nilai-nilai perusahaan terutama nilai-nilai syariah dalam melakukan pekerjaan mereka.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait aspek yang mungkin menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah sudah bisa memperkuat visi misi dan nilai-nilai perusahaan, beliau menyatakan:

“Tentu untuk memperkuat visi misi dan nilai-nilai perusahaan itu menurut saya ada, dapat dilihat dari karyawan yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu dan yang belum bisa menjadi bisa. Lalu keterkaitannya dengan visi misi alhamdulillah ada. Karena pada dasarnya, semua karyawan memang bekerja sesuai visi misi dan nilai-nilai perusahaan. Kita juga melihat dari pencapaian target, apakah tercapai atau tidak. Untuk karyawan yang bertanggung jawab dalam funding maka kami lihat dari targetnya yaitu 100 juta per karyawan dimana jika karyawan tersebut berhasil mencapai angka diatas maka kami anggap program pengembangan yang kami lakukan sudah berhasil mencapai tujuan.”

Wawancara berikutnya adalah dengan Ibu Nur Fahmi Sulistyowati selaku Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) mengenai bagaimana perusahaan mengukur sejauh mana tujuan program pengembangan telah berhasil dicapai di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Kita biasanya ada evaluasi di setiap bulan nggih mba, disitu nanti masing-masing manajer cabang menyampaikan hasil evaluasi kinerja karyawannya. Hasil evaluasinya biasanya dilihat dari laporan keuangannya apakah naik atau turun dari bulan sebelumnya, darisitu kita bisa melihat hasil kinerja karyawan dan merumuskan solusi yang tepat serta merumuskan program pengembangan selanjutnya yang berpotensi memberikan perkembangan.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Bapak Fuad Agni Permana S.E. selaku karyawan yang mengikuti langsung program pengembangan sumber daya manusia, terkait apakah program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan sudah tepat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, beliau menyatakan:

“Menurut saya, program-program pengembangan karyawan yang dilakukan di BMT ini sangat bagus dan tepat, hanya saja untuk program pengembangan pada karyawan level marketing saya ingin untuk ditingkatkan lagi yaitu dengan mendatangkan pembicara dan pemateri yang lebih beragam agar kami bisa memiliki peluang untuk mendapatkan ilmu baru yang belum pernah kami terima pada pelatihan program pengembangan yang dilakukan perusahaan sebelumnya.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas yang disesuaikan dengan indikator keempat yaitu tercapainya tujuan maka dapat ditarik penjelasan singkat yaitu, program pengembangan sumber daya manusia telah cukup memperkuat visi misi dan nilai-nilai perusahaan, terutama nilai-nilai syariah yang memang wajib diterapkan yang menjadi dasar dalam kegiatan operasional lembaga keuangan seperti KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini.

Menurut manajer umum, program pengembangan sumber daya manusia sudah efektif dalam membantu karyawan menerapkan nilai-nilai syariah dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan tidak hanya mendukung peningkatan kompetensi karyawan, tetapi juga memainkan peran penting dalam memperkuat budaya organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan. Di sisi lain, dari perspektif manajer marketing, keberhasilan program pengembangan terlihat dari peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan serta pencapaian target yang telah ditetapkan. Beliau menggarisbawahi bahwa program pengembangan telah memberikan dampak positif yang nyata, khususnya dalam pencapaian target *funding* oleh karyawan. Pencapaian ini menunjukkan efektivitas program dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan secara keseluruhan.

Selanjutnya perspektif manajer administrasi menekankan pentingnya evaluasi berkala dalam menentukan efektivitas program pengembangan. Evaluasi kinerja yang dilakukan menjadi dasar bagi perusahaan dalam merumuskan solusi dan program pengembangan selanjutnya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki mekanisme untuk memastikan program pengembangan selalu relevan dan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, dalam perspektif karyawan, program pengembangan sumber daya manusia sudah tepat dilakukan, tetapi tetap harus ada peningkatan dalam kegiatan pengembangannya. Saran ini menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk inovasi agar program yang dilakukan bisa lebih tepat sasaran dan memberikan dampak besar. Dengan begitu kebutuhan dan aspirasi karyawan akan lebih tersalurkan.

Dengan demikian, indikator tercapainya tujuan telah efektif dilakukan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Namun evaluasi berkala dan penampungan aspirasi karyawan perlu juga untuk dilakukan dan direalisasikan demi tercapainya tujuan organisasi secara konsisten.

5. Perubahan Nyata

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait indikator perubahan nyata setelah dilaksanakannya program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Untuk perubahan nyatanya saya lihat dari pertumbuhan pasar produk. Untuk produk simpanan saya melihat karyawan lebih mampu menarik anggota baru tetapi produk pembiayaan saya lihat belum mampu menarik anggota sebanyak anggota simpanan. Jadi saya rasa perubahan nyatanya adalah kami berhasil meningkatkan pertumbuhan produk terutama produk simpanan, dan untuk produk pembiayaan masih diusahakan.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan karyawan yang mengikuti program pengembangan yaitu Bapak Fuad Agni Permana S.E. terkait perubahan nyata yang beliau rasakan berupa kesiapan, percaya diri dan perubahan dalam cara bekerja setelah mengikuti program pengembangan, beliau menyatakan:

“Perubahan nyata yang dirasakan saya jadi lebih siap dan percaya diri dalam bekerja. Jadi kami kan memang dilatih terlebih dahulu dan program pengembangan sumber daya manusia ini juga sering dilakukan, lambat laun ini akan memantapkan kesiapan kami dalam melakukan pekerjaan.”

“Untuk perubahan dalam cara saya bekerja jelas ada. Contoh sederhananya adalah saat pertama kali bekerja di BMT ini pelatihan pertama yang saya ikuti adalah pelatihan penawaran dimana saat itu prosedur penawaran masih secara konvensional, saat itu saya masih menyebut simpanan sebagai tabungan dan anggota sebagai nasabah. Tentu itu hal yang keliru karena saya bekerja di lembaga keuangan non bank berupa koperasi jadi setiapistilah disini itu berbeda dengan istilah dalam lembaga keuangan bank. Jadi saya jelas merasakan perubahan dalam pekerjaan saya sebelum ada program pengembangan dan setelah ada program pengembangan.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat ditarik penjelasan yaitu terdapat perubahan nyata setelah adanya program pengembangan yang dilakukan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Seperti yang sudah

dijelaskan oleh manajer marketing bahwa ada peningkatan pertumbuhan produk yang terus menerus terjadi. Ini menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan dan diikuti karyawan telah berhasil membuat karyawan mampu bekerja sesuai prosedur perusahaan dan berhasil meningkatkan pertumbuhan produk. Di sisi lain, berdasarkan perspektif karyawan yang mengikuti program pengembangan, perubahan nyata yang mereka rasakan lebih kepada kesiapan dan perubahan cara bekerja yang lambat laun terus berkembang menjadi lebih terampil dan sesuai dengan prosedur program pengembangan sumber daya manusia yang rutin dilakukan perusahaan. Dengan demikian, maka indikator perubahan nyata dianggap telah berhasil dicapai oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dimana perubahan nyata benar-benar terjadi dan mempengaruhi pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan uraian hasil wawancara yang dibuat berdasarkan indikator efektivitas menurut Sutrisno (2010) yaitu Pemahaman Program, Ketepatan Sasaran, Ketepatan Waktu, Tercapainya Tujuan dan Perubahan Nyata, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah telah berhasil memenuhi 4 indikator yaitu Pemahaman Program, Ketepatan sasaran, Tercapainya Tujuan dan Perubahan Nyata. Satu indikator sisanya yaitu Ketepatan Waktu belum bisa dipenuhi oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah karena belum adanya manajemen yang tepat. Dengan demikian, strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah telah efektif dilakukan.

Selanjutnya, untuk mengukur efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia secara lebih detail, peneliti menggunakan teori pendukung yaitu teori KirkPatrick (1959) oleh Donald KirkPatrick. Teori ini memberikan pendekatan yang lebih sistematis untuk mengevaluasi pelatihan dan dampaknya secara langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

1. Reaksi (*Reaction*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait indikator reaksi berupa kesan beliau terhadap adanya program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Kesan saya, masih perlu adanya peningkatan yang lebih baik lagi dan difokuskan pada masing-masing jobdesk karyawan sehingga mereka lebih memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan nilai perusahaan”.

Selanjutnya, mengenai program yang paling disukai karyawan beliau menyatakan:

“Program yang paling disukai karyawan itu lebih ke pengembangan dalam peningkatan kemampuan seperti pelatihan pembiayaan bermasalah.”

Selanjutnya, mengenai kualitas program pengembangan sumber daya manusia yang rutin dijalankan, beliau menyatakan:

“Terhadap kualitas programnya saya memberi nilai 85/100 nggih mba, itu saya melihat dari peningkatan kemampuan karyawan saat mereka sedang melakukan pekerjaan mereka.”

Selanjutnya, mengenai perkembangan kinerja setelah diadakan pelatihan dan kaitannya dengan pemahaman nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan perusahaan, beliau menyatakan:

“Secara tugas sudah lebih baik dan secara akhlak pun saya nilai program pengembangannya sudah lebih baik karena sampai saat ini saya belum mendengar lagi tentang adanya komplain mengenai perilaku atau sikap karyawan yang kurang baik kepada anggota. Kalau dulu pernah ada, tapi alhamdulillah kami bisa mengatasinya dengan cara lebih sering melakukan pengembangan dalam konteks akhlak dan perilaku kepada anggota sehingga sampai saat ini alhamdulillah akhlak dan perilaku karyawan sudah jauh lebih baik dan bisa menata diri lagi.”

Selanjutnya, mengenai lingkungan dan fasilitas program pengembangan yang disediakan dalam proses kegiatan pengembangan, beliau menyatakan:

“Menurut saya fasilitas serta lingkungan untuk pelaksanaan program pengembangan masih belum begitu baik, tetapi sudah membantu dalam memenuhi kebutuhan karyawan pada saat program pengembangan dilakukan.”

Selanjutnya, mengenai relevansi program pengembangan sumber daya manusia terhadap pekerjaan karyawan sehari-hari, beliau menyatakan:

“Selama ini Insyaallah sangat relevan dan sesuai dengan jobdesk masing-masing karyawan.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Ibu Nur Fahmi Sulistyowati selaku Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) mengenai reaksi berupa kesan terhadap program pengembangan yang dilakukan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Kesan saya terhadap program-program pengembangan yang dilakukan BMT ini sudah baik dan sangat mendukung seluruh program untuk bisa terus menerus dilakukan, karena dari program-program yang dicanangkan ini saya melihat pengetahuan baru yang bisa menjadi inspirasi pengadaan program pengembangan selanjutnya.”

Selanjutnya, mengenai program yang paling disukai karyawan beliau menyatakan:

“Karena program pengembangan yang sering dilakukan itu diperuntukkan untuk karyawan level marketing, jadi yang saya lihat adalah mereka paling menyukai program Best Nabimas.”

Selanjutnya, mengenai kualitas program pengembangan sumber daya manusia yang rutin dijalankan, beliau menyatakan:

“Menurut saya kualitasnya sudah bagus mba, karena ini mendorong peningkatan kinerja karyawan secara bertahap.”

Selanjutnya, mengenai perkembangan kinerja setelah diadakan pelatihan dan kaitannya dengan pemahaman nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan perusahaan, beliau menyatakan:

“Otomatis ya mba, dari kami sudah menentukan bahwa program pengembangan yang kami berikan ini sudah sesuai dengan visi misi, nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan perusahaan. Perilaku tersebut saya lihat dari interaksi, kerjasama dan hubungan karyawan dengan anggota atau karyawan dengan karyawan lainnya”.

Selanjutnya, mengenai lingkungan dan fasilitas program pengembangan yang disediakan dalam proses kegiatan pengembangan, beliau menyatakan:

“Alhamdulillah kami sudah memiliki fasilitas dan lingkungan yang Insyaallah baik untuk kebutuhan pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia disini, fasilitasnya diantaranya sudah ada aula, proyektor, *sound system* dan fasilitas lainnya yang menurut saya sudah sangat cukup dan akan selalu kami tingkatkan lagi.”

Selanjutnya, mengenai relevansi program pengembangan sumber daya manusia terhadap pekerjaan karyawan sehari-hari, beliau menyatakan:

“Saya rasa sudah relevan karena sudah disesuaikan dengan kebutuhan dan jobdesk masing-masing level karyawan.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan karyawan yang mengikuti program pengembangan yaitu Bapak Fuad Agni Permana S.E. terkait reaksi beliau berupa kesan untuk program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Kesan saya terkait program pengembangan karyawan disini saya merasa berat di awal bekerja dan mengikuti pelatihan. Namun, jika sudah dijalani maka akan terbiasa karena bagaimanapun ini adalah tuntutan, karena pada dasarnya pekerjaan kami kan memang harus berinteraksi langsung dengan anggota jadi mau tidak mau kami harus paham betul tentang sistem pekerjaan di BMT ini agar kami bisa mengkomunikasikannya kepada anggota. Jadi memang harus mengikuti program pengembangan agar mampu bekerja dengan baik dan sesuai arahan dari perusahaan.”

Selanjutnya, mengenai program yang paling disukai karyawan dan kualitasnya, beliau menyatakan:

“Program pengembangan yang paling saya sukai itu salah satunya Best Nabimas. Menurut saya itu sangat bagus karena dalam pelatihannya kami diajarkan banyak hal seperti funding, landing, penanganan pembiayaan bermasalah, kesesuaian syariah, penginputan, operasional bahkan moral. Selain itu, saya juga suka program pengembangan yang berkaitan dengan kerohanian seperti pengajian, tegur sapa karyawan, penguatan kekeluargaan, pelatihan bagi anggota bermasalah, pengembangan motivasi karyawan dan banyak lagi. Dari BMT ini saya rasa sudah lengkap program pengembangannya, hanya saja perusahaan lebih berfokus pada pelatihan keuangan syariah saja. Nah, untuk kualitasnya saya melihat sudah bagus.”

Selanjutnya, mengenai perkembangan kinerja setelah diadakan pelatihan dan kaitannya dengan pemahaman nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan perusahaan, beliau menyatakan:

“Jadi, visi misi dan nilai-nilai perusahaan kan memang fokusnya untuk memberdayakan sumber daya manusia, jadi sumber daya manusia disini memang harus paham dengan nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan perusahaan karena sumber daya manusia yang baik akan menciptakan pelayanan yang baik, BMT yang unggul dan ekonomi syariah yang baik.

Nah, masyarakat akan memahami itu dan mereka akan beralih ke lembaga keuangan yang berbasis syariah.”

Selanjutnya, mengenai lingkungan dan fasilitas program pengembangan yang disediakan dalam proses kegiatan pengembangan, beliau menyatakan:

“Dulu disini belum ada ruang yang memadai untuk melakukan pelatihan, tapi alhamdulillah perusahaan terus mengupayakan yang terbaik untuk seluruh karyawannya. Dari segi kualitas untuk pemahaman menggunakan alat-alat yang menunjang pekerjaan kami itu sudah disediakan oleh perusahaan, tujuannya agar karyawan udah mengerti dan tidak terganggu oleh hal-hal yang tidak diinginkan. Yang saya rasakan setelah sekian lama bekerja disini adalah fasilitas program pengembangan sumber daya manusianya itu terus menerus meningkat setiap tahunnya demi kenyamanan karyawan pada saat program pelatihan. Hanya saja ada kendala yang lumayan berarti untuk kami, yaitu jarak lokasi pelatihan yang jauh. Tetapi dari perusahaan memang sedang mengusahakan untuk membangun tempat pelatihan yang lokasinya lebih strategis sehingga mudah dijangkau oleh kami di masa yang akan datang.”

Berdasarkan jawaban wawancara diatas maka dapat ditarik penjelasan yaitu, reaksi berbagai narasumber diatas terhadap program pengembangan sumber daya manusia menunjukkan kesan yang positif, meski tetap ada beberapa catatan penting untuk ditingkatkan. Manajer marketing menilai program pengembangan SDM masih perlu difokuskan pada tugas spesifik karyawan agar sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Karyawan tampak menyukai program pelatihan yang meningkatkan kemampuan, seperti penangan pembiayaan bermasalah. Dari segi kualitas, program ini dinilai baik, dengan peningkatan akhlak dan perilaku karyawan yang sesuai harapan.

Manajer administrasi menganggap program pengembangan yang dilakukan sudah baik dan mendukung visi misi perusahaan. Program ini juga berhasil memperbaiki kinerja secara bertahap dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dengan fasilitas yang memadai. Sedangkan untuk perspektif karyawan yang mengikuti program pengembangan, pada awalnya merasa berat dengan mengikuti pelatihan, namun seiring berjalannya waktu merasa program ini sangat membantu

dalam menjalankan tugasnya. Program semacam “Best Nabimas” dinilai sangat berguna dalam membangun pemahaman menyeluruh tentang keuangan syariah dan moral. Namun, ada saran agar lokasi pelatihan lebih strategis untuk mempermudah akses para karyawannya.

Secara keseluruhan, reaksi terhadap program pengembangan SDM di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah sangat positif, meskipun tetap ada celah untuk dikritik terutama pada lokasi dan jarak tempuh tempat pelatihannya, serta fokus pelatihan dan fasilitas pendukungnya.

2. Pembelajaran (*Learning*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait indikator pembelajaran yang meliputi bagaimana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan dari program pengembangan yang dilakukan dan kesiapan mereka dalam menjalankan tugasnya setelah dilakukannya program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Saya melihatnya dari perjalanan selama saya mengikuti karyawan dari program pengembangan yang sudah kami berikan. Dari situ kami perhatikan apakah karyawan sudah benar-benar menerapkan pengetahuan yang kami berikan dengan baik atau tidak. Jadi kalau dia tidak mempraktekkan dalam pekerjaannya berarti dia tidak menerapkan pengetahuannya.”

“Lalu untuk kepercayaan diri dan kesiapan karyawan mengenai tugas atau jobdesk mereka setelah dilakukannya program pengembangan maka saya bisa pastikan mereka sudah lebih siap dan percaya diri dari sebelum dilakukan program pengembangan.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Ibu Nur Fahmi Sulistyowati selaku Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) terkait indikator pembelajaran yang meliputi bagaimana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan dari program pengembangan yang dilakukan dan kesiapan mereka dalam menjalankan tugasnya setelah dilakukannya program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Tentang bagaimana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka setelah adanya program pengembangan maka kembali lagi kepada bagaimana mereka melakukannya dengan melihat, belajar dan menerapkan program yang sudah dipaparkan kepada mereka. Biasanya melalui contoh atau membaca inti dari materi.”

“Kalau untuk kesiapan dan kepercayaan diri saya melihat mereka lebih siap saat melakukan pekerjaan mereka setelah dilatih yaa, dilihat dari tugas yang diberikan kepada masing-masing karyawan, perusahaan juga menentukan target yang harus dicapai oleh masing-masing karyawan. Sebagai bukti juga, untuk produk pembiayaan masing-masing karyawan harus memiliki data dan fakta yang valid sehingga itu bisa menandakan kalau mereka benar-benar siap menghadapi tugas mereka.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan karyawan yang mengikuti program pengembangan yaitu Bapak Fuad Agni Permana S.E. terkait indikator pembelajaran (*learning*) yang mana meliputi seberapa baik karyawan memahami materi yang diberikan, program pengembangan yang mungkin masih membingungkan serta bagaimana cara karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan dari program yang telah diberikan untuk program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Dari perspektif saya ya mba, kalau sumber daya manusia kan memang berbeda-beda ya mba daya tangkapnya, tergantung juga dengan basic pendidikannya. Untuk saya sendiri, saya bukan orang yang cerdas namun mau belajar, jadi saya memang mengutamakan proses dan contoh. Saya upayakan untuk bisa memahami materi sebaik mungkin. Dari BMT juga ada ujian tertentu dari pemateri untuk melihat sejauh mana karyawan mengerti tentang apa yang diajarkan dalam pelatihan.”

“Terkait program pengembangan yang membingungkan itu tidak ada ya mba. Kalau disini materi dalam program pengembangan memang sudah dikaji dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, jadi saya rasa semua program pengembangan sudah dirumuskan dengan baik. Tidak ada yang membingungkan kalau memang peserta pelatihannya mau belajar. Yang biasa dibingungkan itu lebih kepada cara pemateri menyampaikan materi si mba, juga daya tangkap karyawan yang memang berbeda-beda untuk setiap materi. Selebihnya menurut saya tidak membingungkan.”

“Terkait bagaimana saya menerapkan itu saya terapkan sesuai dengan apa yang sudah diajarkan perusahaan. Jadi, memang pada dasarnya kami bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan yang menyesuaikan dengan

visi misi dan nilai perusahaan jadi semua karyawan memang harus menerapkan sesuai dengan yang diajarkan perusahaan.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas berkaitan dengan indikator kedua Donald KirkPatrick yaitu pembelajaran (*learning*) maka didapatkan penjelasan sebagai berikut yaitu pertama dalam hal pengetahuan dan keterampilan menurut manajer marketing, beliau menyatakan bahwa evaluasi terhadap pembelajaran dilakukan dengan mengamati apakah karyawan telah menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh dari program pengembangan. Jika karyawan tidak menerapkan pengetahuan yang diperoleh tersebut dalam pekerjaannya, hal ini dianggap bahwa pembelajaran dianggap tidak efektif. Di sisi lain, beliau juga menegaskan bahwa secara umum, sebagian besar karyawan berhasil menerapkan pengetahuan tersebut, yang menunjukkan bahwa pembelajaran dari program pengembangan ini efektif. Ini sejalan dengan indikator KirkPatrick, di mana keberhasilan program diukur dari penerapan pengetahuan dalam tugas sehari-hari.

Selanjutnya, dari perspektif manajer administrasi SDI juga menambahkan bahwa efektivitas program terlihat dari peningkatan kesiapan dan kepercayaan diri karyawan setelah mengikuti pelatihan. Menurutnya, karyawan lebih siap menjalankan tugas mereka setelah mendapatkan pelatihan, dan ini terlihat dari kemampuan mereka mencapai target kerja, serta memastikan validitas data yang terkait dengan tugas mereka. Peningkatan kesiapan ini mencerminkan bahwa karyawan mampu memahami dan menerapkan keterampilan yang diajarkan, sejalan dengan indikator pembelajaran yang baik.

Dari sisi peserta program atau karyawan yang mengikuti program pengembangan, menjelaskan bahwa meskipun daya tangkap masing-masing karyawan bervariasi, tapi mereka berusaha untuk memahami materi dengan baik. Selain itu, tidak ada kebingungan dalam hal materi yang diberikan dalam program pengembangan karena semua materi yang diberikan sudah disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Ia juga menegaskan bahwa penerapan pengetahuan dilakukan sesuai dengan prosedur dan visi-misi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan telah berhasil meningkatkan

pemahaman dan keterampilan karyawan, sesuai dengan tujuan dari indikator pembelajaran KirkPatrick.

Dengan demikian, secara keseluruhan, dari sudut pandang indikator pembelajaran (*learning*) oleh Donald KirkPatrick, program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dapat dinilai efektif. Karyawan tidak hanya memahami materi, tetapi juga mampu menerapkannya dalam pekerjaan mereka, ini menunjukkan adanya peningkatan keterampilan, kesiapan dan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas sejalan dengan tujuan indikator pembelajaran.

3. Perilaku (*Behavior*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait indikator perilaku karyawan dalam cara mereka bekerja setelah dilakukannya program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Jika dibandingkan perilaku kerja karyawan sebelum dan sesudah adanya program pengembangan itu jelas ada perbedaan. Setelah ada program pengembangan sumber daya manusia karyawan jadi lebih mampu melakukan inovasi tersendiri terhadap cara mereka bekerja agar lebih efektif dan efisien.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Ibu Nur Fahmi Sulistyowati selaku Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) terkait indikator perilaku kerja karyawan dan hambatan yang mungkin saja dihadapi oleh karyawan setelah dilakukannya program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Perubahan perilaku kerja yang saya lihat itu lebih kepada karyawan jadi jauh lebih rinci dalam melakukan pekerjaan mereka, karna jika ada salah atau keliru itu akan berdampak buruk untuk diri mereka sendiri.”

“Untuk hambatannya yang saya lihat itu lebih sering dihadapi oleh karyawan pada level marketing dimana mereka yang turun langsung ke lapangan dan melihat secara langsung keadaan di lapangan. Hambatan dalam hal ini lebih kepada jarak dan lokasi anggota yang berbeda-beda, ada yang sulit dijangkau ada yang mudah dijangkau. Untuk hambatan tersebut biasanya dari perusahaan akan membuat jadwal untuk mempermudah karyawan maupun anggota.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan karyawan yang mengikuti program pengembangan yaitu Bapak Fuad Agni Permana S.E. terkait indikator perilaku kerja karyawan meliputi hambatan yang mungkin ada, respon atasan atau rekan kerja terhadap cara kerja dan apakah program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah sudah bisa membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif, beliau menyatakan:

“Kalau hambatan jelas ada dan kebanyakan muncul saat kami turun langsung ke lapangan. Jadi kami kan memang berhubungan dan berinteraksi langsung dengan anggota ya mba, jadi hambatan yang kami alami itu lebih kepada pengkomunikasian produk dan prosedur perusahaan kepada anggota yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, nah dari situ kami harus menyesuaikan apa yang kami sampaikan agar mudah dimengerti. Hambatan lainnya seperti anggota maaf, memiliki kekurangan fisik, faktor alam yang tidak menentu dan lingkungan yang kadang kurang kondusif.”

“Terkait respon atasan atau rekan kerja ya baik mba, malah kalau menurut sudut pandang saya alhamdulillah yang saat ini sedang saya jalani ya saya rasa kami kompak. Karena memang kami sudah bekerja bersama selama bertahun-tahun jadi saya rasa kami sudah selaras dan satu tujuan. Karena pada dasarnya maju atau tidaknya lembaga itu tergantung sumber daya manusia yang ada di dalamnya.”

“Untuk keefektifan pekerjaan itu benar adanya, setelah mengikuti program pengembangan saya merasa bisa bekerja dengan lebih efektif dan bisa menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai target yang sudah ditetapkan untuk saya.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat dijelaskan bahwa indikator ketiga dari teori efektivitas Donald KirkPatrick yaitu perilaku (*behavior*), yang mengevaluasi perubahan dalam perilaku peserta setelah mengikuti pelatihan atau program pengembangan. Indikator ini mengukur seberapa baik pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari dan apakah pelatihan tersebut mengubah cara kerja karyawan bekerja. Indikator ini penting untuk karena menunjukkan apakah pembelajaran yang diperoleh benar-benar diintegrasikan dalam praktik kerja, yang dapat berdampak pada kinerja

keseluruhan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, maka didapatkan beberapa perspektif mengenai efektivitas program pengembangan sumber daya manusia dari segi perilaku.

Pertama, dari wawancara manajer marketing beliau menjelaskan bahwa terdapat perbedaan yang nyata dalam perilaku kerja karyawan sebelum dan sesudah program pengembangan dilakukan. Menurutnya, setelah mengikuti program, karyawan menjadi lebih mampu berinovasi dalam cara mereka menyelesaikan pekerjaan mereka. Inovasi yang muncul setelah pelatihan menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya sekedar mengikuti prosedur yang diajarkan, tetapi juga mencari cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien untuk menyelesaikan tugas. Hal ini mencerminkan bahwa pelatihan tersebut telah berhasil mengubah perilaku karyawan menjadi lebih proaktif dan kreatif dalam pekerjaan mereka, yang merupakan salah satu tujuan utama dari indikator perilaku dalam teori KirkPatrick. Perubahan ini menunjukkan bahwa program pengembangan yang telah dilakukan efektif dalam meningkatkan kemampuan adaptif dan inovasi karyawan.

Selanjutnya manajer administrasi SDI menambahkan bahwa setelah pelatihan, karyawan menjadi lebih rinci dan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal ini sangat penting karena kesalahan dlama pekerjaan dapat berdampak buruk bagikaryawan itu sendiri. Perubahan perilaku ini menunjukkan adanya peningkatan tanggung jawab karyawan terhadap kualitas pekerjaan mereka. Karyawan menjadi lebih sadar akan pentingnya ketelitian dan kehati-hatian, yang merupakan perubahan perilaku positif pasca pelatihan. Meski demikian, beliau juga menyebutkan bahwa dalam menjalankan pekerjaan mereka, karyawan pada level marketing juga seringkali mengalami hambatan terutama di lapangan. Hambatan ini berkaitan dengan dengan jarak dan lokasi anggota yang sulit dijangkau. Meskipun demikian, perusahaan sudah berupaya mengatasi tantangan ini dengan membuat jadwal yang lebih fleksibel untuk mendukung kenyamanan karyawan. Ini menunjukkan bahwa program pengembangan, meski efektif dalam perubahan perilaku, tetapi masih memerlukan

penyesuaian operasional untuk mengatasi hambatan eksternal yang masih seringkali muncul.

Berikutnya adalah menurut karyawan yang mengikuti program pengembangan juga memberikan pandangan mengenai perubahan perilaku yang beliau rasakan. Beliau menyatakan bahwa setelah mengikuti program pengembangan, beliau merasa lebih efektif dalam bekerja dan dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan telah membantunya dalam meningkatkan efisiensi kerja. Meskipun beliau tetap memiliki hambatan terutama dalam hal komunikasi dengan anggota yang memiliki latar belakang yang beragam. Beliau mampu menyesuaikan cara penyampaian produk perusahaan agar lebih mudah dimengerti oleh calon anggota. Ini menunjukkan adanya peningkatan kemampuan adaptasi dan komunikasi, yang juga merupakan bagian dari perubahan perilaku yang positif. Selain itu, beliau juga mengungkapkan bahwa beliau merasakan dukungan yang baik dari atasan dan rekan kerja, yang membuatnya lebih mudah bekerja dengan kompak serta selaras dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan tidak hanya berhasil mengubah perilaku individu, tetapi juga memperkuat kerja tim dan kerjasama antar karyawan.

Secara keseluruhan, jika dihubungkan dengan indikator perilaku (*behavior*) dari teori Donald KirkPatrick, program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dapat dinilai efektif. Karyawan menunjukkan perubahan perilaku yang signifikan, seperti peningkatan dalam inovasi, ketelitian, efisiensi dan kemampuan beradaptasi dengan tantangan lapangan. Mereka mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari program pengembangan secara efektif dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Hambatan yang dihadapi terutama hambatan eksternal di lapangan, menunjukkan bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi efektivitas perilaku, namun upaya perusahaan dalam

mengatasi hal ini melalui penyesuaian operasional semakin meningkatkan efektivitas program pengembangan tersebut.

4. Hasil (*Result*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait indikator hasil dari adanya program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah meliputi penyesuaian karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan, beliau menyatakan:

“Terkait program pengembangan SDM yang dilakukan disini apakah sudah membantu karyawan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan sepemahaman saya ya sudah membantu ya, meskipun masih tetap ada oknum yang kurang bisa memahami program pengembangan yang ia jalani. Tetapi, alhamdulillah secara efektivitas program pengembangan sumber daya manusia, karyawan yang memiliki peningkatan nilai lebih banyak dan mendominasi daripada yang tidak.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan karyawan yang mengikuti program pengembangan yaitu Bapak Fuad Agni Permana S.E. terkait indikator hasil setelah diadakannya program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah meliputi penerapan nilai-nilai perusahaan dan cara mereka menerapkannya, beliau menyatakan:

“Terkait penerapan nilai-nilai perusahaan saya rasa sudah ya, terutama untuk saya sendiri sudah bisa menerapkan apa yang menjadi visi misi serta nilai-nilai perusahaan yang memang dari awal itu sudah selalu disampaikan untuk bisa diterapkan dengan baik oleh seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini.”

“Perubahan dalam penerapan nilai-nilai perusahaan itu jelas ada, terutama dalam cara kami bersikap dan cara kami berperilaku dimana nilai-nilai atau budaya organisasi yang diajarkan perusahaan itu memang yang utama akhlak. Kami diwajibkan untuk selalu bekerja sesuai dengan nilai-nilai perusahaan baik kepada sesama karyawan, atasan, anggota dimana hal ini akan sangat mempengaruhi nama baik lembaga.”

Berdasarkan hasil wawancara terkait indikator hasil (*result*) yang mengukur dampak jangka panjang dari pelatihan pada kinerja organisasi. indikator ini mengevaluasi apakah perubahan yang terjadi setelah program

pengembangan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, seperti peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepatuhan terhadap nilai-nilai perusahaan. Hasil wawancara dengan berbagai pihak memberikan gambaran tentang efektivitas program pengembangan sumber daya manusia dalam menghasilkan perubahan positif pada penerapan nilai-nilai perusahaan.

Dalam wawancara dengan manajer marketing, program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di perusahaan telah membantu sebagian besar karyawan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan. Meskipun tetap ada beberapa oknum yang mungkin belum sepenuhnya memahami dan menerapkan program pengembangan tersebut, mayoritas karyawan menunjukkan peningkatan dalam penerapan nilai-nilai organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, program pengembangan ini efektif dalam menghasilkan perubahan perilaku yang diharapkan, yaitu peningkatan kesadaran karyawan terhadap pentingnya nilai-nilai perusahaan. Program ini telah membawa karyawan lebih dekat dengan visi dan misi perusahaan, yang merupakan salah satu hasil yang diharapkan dari pelatihan efektif.

Selain itu, manajer marketing juga mengindikasikan bahwa meskipun ada beberapa karyawan yang belum sepenuhnya mematuhi atau memahami program pengembangan, secara keseluruhan, efek positif dari program positif dari program ini mendominasi. Sebagian besar karyawan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap nilai-nilai perusahaan setelah mengikuti program pengembangan. Ini menunjukkan bahwa program tersebut telah berhasil meningkatkan kualitas sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Meskipun masih ada ruang untuk perbaikan bagi sebagian kecil karyawan, program pengembangan ini dapat dianggap efektif dari perspektif hasil karena sebagian besar karyawan sudah mampu menginternalisasi nilai-nilai perusahaan dengan baik.

Selanjutnya adalah menurut perspektif karyawan yang mengikuti dan menjadi peserta program pengembangan, juga menguatkan efektivitas

program ini. Beliau menyatakan bahwa beliau telah mampu menerapkan nilai-nilai perusahaan, termasuk visi, misi dan prinsip-prinsip yang diajarkan oleh perusahaan. Ini menunjukkan bahwa hasil dari program pengembangan berhasil diimplementasikan dalam pekerjaan karyawan sehari-hari. Penerapan nilai-nilai ini tidak hanya terbatas pada pemahaman teori, tetapi juga diterapkan dalam praktik kerja, terutama dalam interaksi dengan sesama karyawan, atasan dan anggota. Hal ini menandakan bahwa program pengembangan sumber daya manusia berhasil mencapai tujuan utamanya, yaitu memastikan semua karyawan tidak hanya memahami tetapi juga menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam tindakan sehari-hari.

Lebih lanjut, karyawan yang mengikuti program pengembangan juga menjelaskan bahwa ada perubahan yang jelas dalam cara karyawan bersikap dan berperilaku setelah program pengembangan, terutama dalam hal akhlak. Nilai-nilai akhlak yang diajarkan perusahaan menjadi fokus utama, dan karyawan diwajibkan untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Ini menunjukkan bahwa program pengembangan berhasil membangun budaya organisasi yang kuat di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, di mana karyawan bekerja tidak hanya berdasarkan prosedur tetapi juga didasari oleh prinsip-prinsip moral dan etika yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Perubahan ini mencerminkan hasil nyata dari program pengembangan dalam menciptakan karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki integritas moral yang tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap nama baik lembaga.

Dengan demikian, secara keseluruhan, jika dilihat dari indikator hasil (*result*), program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dapat dikatakan efektif. Program ini telah berhasil membawa perubahan positif dalam penerapan nilai-nilai perusahaan oleh sebagian besar karyawan, meningkatkan kualitas perilaku dan sikap mereka, serta membangun budaya organisasi yang kuat. Meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam hal pemahaman oleh sebagian kecil karyawan, dampak positif dari program ini lebih mendominasi,

menunjukkan bahwa program tersebut telah mencapai tujuannya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan hasil wawancara berkaitan dengan empat indikator efektivitas menurut *Donald KirkPatrick* (1959) diatas yang terdiri dari Reaksi (*Raction*), Pembelajaran (*Learning*), Perilaku (*Behavior*) dan Hasil (*Result*) maka KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah sudah memenuhi semua indikator untuk efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusianya. Meskipun tetap ada kendala dan hambatan yang sebagian besar berasal dari manusia itu sendiri dan juga hambatan eksternal, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah serta sebagian besar sumber daya manusia yang ada di dalamnya telah mampu mengatasi hal-hal penghambat tersebut dengan baik.

E. Pengaruh Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Budaya Organisasi di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

Pada sub-bab sebelumnya, telah diuraikan secara umum bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah. Untuk mengevaluasi dan mengetahui pengaruh strategi pengembangan sumber daya manusia tersebut, diperlukan adanya pendekatan yang tepat melalui berbagai perspektif serta indikator yang relevan. Pada kali ini, penulis akan menjelaskan secara rinci mengenai pengaruh tersebut dengan mengacu pada tiga indikator utama pengembangan sumber daya manusia menurut *Krismiyati* (2017) yaitu motivasi, kepribadian dan keterampilan.

Motivasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk berkontribusi dengan lebih baik, sementara kepribadian yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis. Keterampilan yang memadai juga akan meningkatkan produktivitas dan inovasi di dalam organisasi. Melalui penjelasan berikut, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai bagaimana pengembangan sumber daya manusia yang terencana dapat mengubah budaya organisasi menuju ke arah yang lebih baik.

1. Motivasi

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manajer Umum yaitu Ibu Khomsahtun S.E. terkait dengan motivasi kerja karyawan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Untuk membangkitkan motivasi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan bersama biasanya perusahaan selalu memberikan motivasi kerja, memberikan energi positif pada setiap kesempatan baik itu dalam pelatihan atau saat bekerja sehari-hari. Dengan demikian saya harap karyawan akan terdorong semangatnya untuk tetap bertanggungjawab terhadap tugas yang telah diberikan kepada mereka.”

“Untuk memastikan karyawan tetap termotivasi ya kami selalu memberikan bimbingan terutama dari manajer marketing dimana strategi utamanya memang memberikan target pendapatan dan masukan dari anggota sesuai dengan jobdesk yang diberikan, dengan begitu kan karyawan jadi tetap termotivasi dan terus berkomitmen untuk bekerja lebih baik lagi karena ada tanggungjawab yang harus mereka penuhi.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan karyawan yang mengikuti program pengembangan yaitu Bapak Fuad Agni Permana S.E. terkait indikator motivasi dalam bekerja setelah diadakannya program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Kalau motivasi untuk bekerja itu lebih kepada bagaimana karyawan itu puas dalam pekerjaannya ya mba. Jadi, kalau memang dalam diri karyawan itu sudah nyaman, menikmati pekerjaannya dan merasa puas dengan usaha yang dilakukan tentu saja hal itu akan memotivasi kami untuk terus bekerja dari yang belum baik, kemudian baik, kemudian jauh lebih baik lagi.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat ditarik penjelasan yaitu yang pertama berdasarkan perspektif dari manajer umum mengenai upaya perusahaan dalam membangkitkan motivasi karyawan, beliau menuturkan bahwa perusahaan terus berusaha memberikan energi positif melalui pelatihan dan dalam keseharian karyawan saat bekerja. Hal ini erat kaitannya dengan motivasi kerja intrinsik di mana lingkungan kerja yang mendukung dan suasana positif mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab dan bekerja lebih baik terhadap tugas yang diberikan kepada mereka. Ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya berasal dari faktor eksternal tetapi juga dari internal

perusahaan, dari bagaimana perusahaan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa dihargai.

Selanjutnya, manajer umum juga menyatakan bahwa strategi seperti memberikan target pendapatan dan bimbingan dari manajer marketing untuk menjaga motivasi karyawan tetap tinggi. Ini bisa dikaitkan dengan motivasi ekstrinsik di mana adanya target dan arahan dari atasan ini jelas membantu karyawan untuk tetap fokus dan memiliki komitmen dalam mencapai tujuan perusahaan. Strategi ini secara langsung juga menghubungkan motivasi dengan tanggung jawab karyawan, yang sejalan dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa insentif dan umpan balik dapat memperkuat dorongan karyawan untuk bekerja lebih baik.

Di sisi lain, dalam perspektif karyawan yang mengikuti program pengembangan secara langsung, beliau menekankan bahwa kepuasan dalam bekerja menjadi faktor utama yang mempengaruhi motivasi karyawan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah tersebut. Hal ini berkaitan dengan motivasi intrinsik di mana perasaan puas dan nyaman dalam bekerja menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk terus berkembang. Pernyataan ini menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah berhasil meningkatkan motivasi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan merasa puas, karyawan terdorong untuk tidak hanya bekerja dengan baik, tetapi juga terus memperbaiki diri dari waktu ke waktu.

Dengan demikian, secara keseluruhan ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah telah meningkat dengan baik melalui faktor intrinsik seperti kepuasan kerja, maupun faktor ekstrinsik seperti target kinerja dan bimbingan dari manajemen. Strategi yang diterapkan di perusahaan sudah sejalan dengan indikator motivasi dalam pengembangan sumber daya manusia, sehingga dapat dikatakan bahwa upaya tersebut efektif dalam mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

2. Kepribadian

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manajer Umum yaitu Ibu Khomsah S.E. terkait kepribadian karyawan setelah diadakannya program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, meliputi dampak positif yang berkaitan dengan nilai-nilai perusahaan dan bagaimana program pengembangan yang dilakukan telah berkontribusi pada pencapaian tujuan budaya organisasi, beliau menyatakan:

“Untuk kepribadian karyawan kami lihat dengan cara menonton, berdialog, serta melihat hasil kinerja bulanan mereka.”

“Untuk dampak positifnya jelas ada, lalu jika dihubungkan dengan nilai-nilai perusahaan maka saya melihat ada peningkatan terutama dalam urusan peribadahan karyawan dan perilaku mereka sehari-hari di kantor. Kemudian visi dan misi sudah kami ubah sehingga saya harap itu dapat membantu memberikan dampak positif yang lebih banyak lagi. Upaya pencapaian karyawan juga selalu kami usahakan dengan cara memotivasi mereka agar selalu melakukan kerjasama tim yang diharapkan akan memberikan hasil maksimal yang nantinya bisa dinikmati oleh karyawan itu sendiri.”

“Dalam hal pencapaian budaya organisasi tentunya sedang berusaha kami upayakan, karena memang tidak bisa dicapai dalam waktu singkat. Tentu harapan kami kedepannya mencapai budaya organisasi yang baik ini minimal mencapai visi yaitu ‘menjadi BMT yang syar’i, handal dan terpercaya’ dimana hal ini butuh pembangunan dari berbagai sektor salah satunya dengan membangun sistem karyawan yang baik, membangun ekonomi karyawan, meningkatkan kompetensi, membangun jaringan melalui manajer operasional, sehingga mereka bisa mendapatkan gaji yang layak minimal untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri, dengan upaya di atas maka akan tercipta corporate image atau nama baik yang sifatnya berkelanjutan. Itu salah satu harapan saya.”

Wawancara selanjutnya yang dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait indikator kepribadian karyawan setelah adanya program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah meliputi dampak positif yang berhubungan dengan nilai-nilai perusahaan dan bagaimana program pengembangan tersebut berkontribusi dalam pencapaian budaya organisasi, beliau menyatakan:

“Untuk memahami kepribadian karyawan itu saya lihat dari laporan kinerja masing-masing karyawan di semua cabang. Jadi saya sebagai manajer

marketing tidak langsung melihat dan menilai karyawan, tetapi saya melihat dari laporan yang disampaikan dari masing-masing cabang.”

“Terkait dampak positif adanya program pengembangan sumber daya manusia saya melihat banyak dampak positifnya termasuk di dalamnya komunikasi yang baik dan selaras, serta kolaborasi dalam melakukan jobdesk dan menyelesaikan masalah.”

“Terkait dengan kontribusi terhadap pencapaian budaya organisasi saya memang melihat. Lingkungan kerja yang tercipta inklusif dan inovatif contohnya seperti karyawan yang bisa menyampaikan ide-ide dan inovasi mereka yang mungkin bisa bermanfaat untuk keberlangsungan perusahaan.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan karyawan yang mengikuti program pengembangan yaitu Bapak Fuad Agni Permana S.E. terkait indikator kepribadian karyawan setelah adanya program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah meliputi dampak positif yang berhubungan dengan nilai-nilai perusahaan dan pencapaian budaya organisasi, beliau menyatakan:

“Dampak positifnya tentu saya merasakan dampak positif tersebut ya mba, terutama dalam hal komunikasi antar karyawan, kolaborasi dan kepuasan kerja tersebut. Kami jadi kompak dan cepat tanggap terutama jika ada anggota yang komplain mengenai produk atau pelayanan. Jika ada, maka akan langsung kami komunikasikan bersama untuk mendapatkan solusi dan bisa bekerja dengan lebih baik lagi.”

“Iya mba, setelah adanya program pengembangan ini kami jadi paham bagaimana mencapai budaya organisasi yang baik terutama dalam hal nilai-nilai perusahaan. Alhamdulillah setelah adanya program pengembangan ini lingkungan kerja kami jadi semakin sehat, dimana kami selalu mengedepankan komunikasi, kekompakan dan menerima ide-ide serta inovasi baru dari setiap karyawan yang bisa mempermudah pekerjaan kami.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat ditarik penjelasan yaitu pertama berdasarkan perspektif dari manajer umum beliau menyatakan bahwa kepribadian karyawan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dinilai melalui pengamatan, dialog dan hasil kinerja bulanan mereka. Hal ini sesuai dengan indikator pengembangan sumber daya manusia terkait kepribadian, di mana evaluasi terhadap kepribadian karyawan tidak hanya dilihat dari perilaku sehari-hari, tetapi juga dilihat dari bagaimana mereka menjalankan tugas dan

berinteraksi dengan rekan kerja. Pengamatan langsung dan dialog yang dilakukan menunjukkan pendekatan yang menyeluruh dalam menilai aspek kepribadian yang mencakup tanggung jawab, kedisiplinan, serta kemampuan bekerja sama dengan tim.

Selain itu, dampak positif dari program pengembangan sumber daya manusia jika dihubungkan dengan nilai-nilai perusahaan, seperti peningkatan perilaku dalam hal peribadahan dan etika kerja sehari-hari, menunjukkan adanya perkembangan kepribadian karyawan yang selaras dengan budaya organisasi. dalam hal ini program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter karyawan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Peningkatan perilaku ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan telah berkembang menuju kesesuaian dengan visi dan misi organisasi, terutama dalam kerjasama tim dan tanggung jawab terhadap tujuan bersama.

Selanjutnya adalah dalam perspektif manajer marketing terkait kepribadian, beliau lebih menekankan bahwa kepribadian karyawan juga dilihat melalui laporan kinerja dari setiap cabang. Ini menunjukkan bahwa aspek kepribadian diukur melalui hasil kerja dan bagaimana karyawan berkolaborasi dengan rekan kerja. Dampak positifnya seperti peningkatan komunikasi dan kolaborasi. Karyawan yang mampu berkomunikasi dengan baik dan bekerjasama dalam tim menunjukkan adanya perkembangan dalam aspek kepribadian, terutama dalam hal keterbukaan, tanggung jawab dan kemampuan mengatasi masalah bersama. Beliau juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif mulai ada setelah dilaksanakannya program pengembangan sumber daya manusia tersebut. Karyawan menjadi lebih terbuka dan menyampaikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan. Hal ini sangat relevan dengan indikator kepribadian, di mana keberanian untuk berinovasi dan memberikan ide baru menunjukkan kepribadian yang proaktif dan kolaboratif. Lingkungan yang mendukung inovasi ini juga mencerminkan adanya upaya peningkatan budaya organisasi di mana keterbukaan dan partisipasi karyawan diutamakan.

Selanjutnya berdasarkan perspektif karyawan yang mengikuti program pengembangan secara langsung beliau menegaskan bahwa program pengembangan sumber daya manusia telah membawa dampak positif terutama dalam komunikasi dan kolaborasi antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia telah berhasil membangun kepribadian karyawan terutama dalam hal keterbukaan inovasi, responsif dan kerjasama yang baik. Kepekaan terhadap masalah seperti komplain dari anggota atau nasabah mencerminkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan situasi yang membutuhkan solusi cepat dan tepat, yang merupakan aspek penting kepribadian dalam lingkungan kerja.

Dengan demikian, secara keseluruhan ini menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah berkontribusi secara positif terhadap pengembangan kepribadian karyawan. Aspek-aspek seperti komunikasi, kolaborasi, tanggung jawab dan keterbukaan terhadap inovasi menunjukkan bahwa kepribadian karyawan berkembang sesuai dengan indikator yang diharapkan, yaitu kepribadian yang mendukung pencapaian budaya organisasi dan nilai-nilai perusahaan.

3. Keterampilan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait indikator keterampilan karyawan setelah adanya program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah meliputi keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk bisa bekerja secara lebih efektif dan metode pelatihan yang paling efektif untuk meningkatkan keterampilan karyawan, beliau menyatakan:

“Untuk mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk bisa bekerja dengan lebih efektif kami lihat berdasarkan level karyawan seperti teller, account officer, admin, itu oleh para manajer cabang yang seminggu sekali melakukan pertemuan biasanya menyampaikan masing-masing kinerjanya untuk kemudian kami bisa merumuskan keterampilan mana yang harus dicanangkan dalam program pelatihan selanjutnya dan yang memang dibutuhkan karyawan.”

“Metode pelatihan yang paling efektif itu kebetulan kami belum memiliki cara khusus yaa, tetapi kami lebih mengikuti kepada program yang sudah ditentukan sebelumnya oleh pemateri khususnya pada peningkatan sumber daya manusia dari pihak luar seperti contohnya yang dilakukan oleh pihak PBMTI, oleh dosen-dosen yang sedang melakukan pengabdian masyarakat dan sebagainya. Dalam hal ini kami melihat dari hasil kinerja, target dan kondisi tertentu yang membuat perusahaan menyesuaikan program pengembangan dengan kebutuhan karyawan.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan karyawan yang mengikuti program pengembangan yaitu Bapak Fuad Agni Permana S.E. terkait indikator keterampilan setelah diadakannya program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah meliputi keterampilan baru yang diperoleh dari program pengembangan, beliau menyatakan:

“Banyak sekali keterampilan baru yang saya dapatkan, terutama dalam bidang keuangan syariah. Kebetulan dulu basic pendidikan saya itu manufakturing kendaraan, jadi ketika saya masuk ke lembaga keuangan ini saya belajar dari 0 lagi. Nah dari program pengembangan ini saya banyak belajar mengenai keuangan syariah, sampai saat ini saya bisa bekerja dengan baik itu merupakan hasil dari program pengembangan yang dilakukan perusahaan kepada saya dari dulu sampai saat ini. Alhamdulillah dari program pengembangan itu saya bisa belajar banyak dan bisa melanjutkan pendidikan S1 saya di jurusan keuangan sesuai dengan tempat saya bekerja yaitu lembaga keuangan syariah.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas maka dapat ditarik penjelasan yaitu yang pertama berdasarkan perspektif manajer marketing, beliau menyatakan bahwa terkait keterampilan karyawan perusahaan telah melakukan identifikasi keterampilan yang dibutuhkan berdasarkan level karyawan seperti teller, *account officer* dan admin. Identifikasi ini dilakukan melalui evaluasi mingguan oleh manajer cabang. Pendekatan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mencoba menyesuaikan keterampilan yang dibutuhkan karyawan dengan kebutuhan spesifik masing-masing posisi. Hal ini selaras dengan indikator keterampilan dalam pengembangan sumber daya manusia, di mana keterampilan yang relevan dengan tugas dan peran karyawan harus diidentifikasi dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Evaluasi berkala yang dilakukan oleh manajer cabang juga memperlihatkan adanya upaya perusahaan untuk terus memperbaiki keterampilan karyawan agar mereka dapat bekerja lebih efektif.

Selain itu, beliau juga menyatakan bahwa metode pelatihan dalam program pengembangan masih mengikuti program dari pihak eksternal seperti PBMTI atau dosen yang sedang melakukan pengabdian masyarakat. Meskipun belum ada metode khusus yang digunakan, perusahaan sudah berusaha menyesuaikan pelatihan dengan hasil kinerja dan target yang ditentukan. Hal ini menunjukkan adanya fleksibilitas perusahaan dalam mengadopsi metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan saat itu. Namun, kurangnya metode pelatihan yang terstruktur dan spesifik bisa menjadi aspek yang perlu ditingkatkan perusahaan. Meskipun demikian, program-program eksternal ini telah memberikan kontribusi dalam membangun keterampilan karyawan, sesuai dengan indikator keterampilan ini.

Selanjutnya dalam perspektif karyawan yang mengikuti program pengembangan sumber daya manusia secara langsung menyatakan bahwa program pengembangan yang diikutinya memberikan banyak keterampilan baru, khususnya dalam bidang keuangan syariah. Ini menunjukkan bahwa program pengembangan yang dilakukan perusahaan telah berhasil meningkatkan keterampilan karyawan, terutama karyawan yang latar pendidikannya bukan keuangan syariah. Dalam hal ini keterampilan baru yang didapatkan karyawan yaitu seperti pemahaman mengenai sistem keuangan syariah yang jelas relevan dengan pekerjaan mereka di perusahaan. Pengembangan ini tidak hanya membantu karyawan untuk bisa bekerja secara efektif, tetapi juga mendukung pencapaian budaya organisasi dengan memastikan karyawan memiliki keterampilan yang sejalan dengan visi dan misi lembaga keuangan syariah.

Upaya perusahaan dalam membangun budaya organisasi juga tercermin dari program pengembangan yang dilakukan. Keterampilan yang ditingkatkan, khususnya di bidang keuangan syariah, menunjukkan bahwa perusahaan berusaha membangun sumber daya manusia yang kompeten dan relevan dengan nilai-nilai syariah yang diusung oleh perusahaan. Upaya ini sudah menunjukkan kontribusi positif dalam mencapai budaya organisasi yang sesuai dengan visi misi perusahaan, meskipun tetap ada celah untuk pengembangan lebih lanjut, terutama dalam hal metode pelatihan yang lebih terstruktur. Keterampilan karyawan yang terus ditingkatkan melalui program pengembangan sumber daya

manusia ini pada akhirnya akan mendukung terciptanya budaya kerja yang kompeten, kolaboratif dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

Dengan demikian, secara keseluruhan ini menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah telah berjalan selaras dengan indikator keterampilan. Keterampilan yang dibutuhkan karyawan sudah diidentifikasi dan pelatihan yang diberikan sudah baik meskipun masih belum begitu terstruktur. Ini telah memberikan dampak positif yang nyata untuk karyawan. Upaya membangun budaya organisasi juga terlihat dari fokus perusahaan dalam meningkatkan keterampilan yang relevan dengan bidang keuangan syariah, dalam hal ini metode pelatihan yang lebih terstruktur perlu dikembangkan di masa mendatang.

Berdasarkan jawaban wawancara terkait pengaruh strategi pengembangan sumber daya manusia dengan upaya pencapaian budaya organisasi di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dengan menggunakan indikator pengembangan sumber daya manusia yaitu motivasi, kepribadian dan keterampilan maka dapat ditarik kesimpulan umum yaitu bahwa program pengembangan tersebut secara keseluruhan telah berjalan efektif. Dari sisi motivasi, karyawan merasa lebih bersemangat dan bertanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Dalam hal kepribadian, program pengembangan ini telah berhasil membangun sikap karyawan yang lebih disiplin, terbuka dan kolaboratif yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan. Terakhir di sisi keterampilan karyawan, keterampilan mereka terus meningkat terutama dalam hal keterampilan mengenai sistem keuangan syariah. Dalam hal ini upaya perusahaan dalam membangun budaya organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia sudah menunjukkan hasil yang positif meskipun masih ada hal yang perlu diperbaiki.

F. Kendala dalam Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

Setelah pembahasan sebelumnya terkait efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap pencapaian budaya organisasi, penting untuk menyoroti kendala yang mungkin dihadapi dalam implementasi strategi tersebut. Meskipun strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS

BMT Dana Mentari Muhammadiyah sudah dirancang dan dilakukan dengan baik, berbagai hambatan dan kendala akan tetap muncul baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan penerapannya. Pada bab ini penulis ingin menguraikan kendala-kendala tersebut berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, sehingga akan memberikan gambaran lebih menyeluruh tentang tantangan yang dihadapi oleh KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dalam mengembangkan sumber daya manusianya.

Melalui wawancara yang telah dilakukan, beberapa kendala dalam implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia berhasil diidentifikasi. Kendala-kendala tersebut mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi keberhasilan strategi, baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Hasil wawancara ini akan menjadi penting dalam hal memahami tantangan yang dihadapi oleh perusahaan serta upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Manajer Umum yaitu Ibu Khomsah S.E. terkait kendala yang beliau lihat dalam penerapan program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Kendalanya jelas ada, menurut saya kendalanya itu lebih kepada semua karyawan itu memiliki daya kemampuan dan daya juang yang berbeda. Ada yang cepat merespon materi pengembangan ada juga yang memang perlu waktu lebih untuk merespon apalagi menerapkan ilmu dari pengembangan yang dilakukan perusahaan. Perusahaan hanya bisa memantau dari dalam perusahaan saat karyawan sedang bekerja, selebihnya adalah tanggung jawab mereka sendiri apakah akan tetap mengikuti nilai-nilai yang memang sudah mereka dapatkan sebelum bergabung dengan perusahaan. Upaya yang kami lakukan jelas tetap berpegang teguh pada visi misi perusahaan yang harapannya mereka akan selalu ingat dan menerapkan visi misi tersebut dengan baik saat bekerja.”

Wawancara selanjutnya dilakukan dengan Manager Marketing Ibu Indiyani N.C., S.E., M.H. terkait kendala yang dihadapi dalam penerapan program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Kendala selama ini saya lihat belum begitu serius, tetapi masih dalam kendala ringan seperti ketepatan waktu dalam kinerja seperti contohnya teller yang seharusnya bekerja dalam waktu dan jumlah transaksi tertentu tetapi mereka masih belum bisa mencapai target itu. Untuk karyawan pada level marketing biasanya ada pada penerapan program pengembangan yang belum bisa diterapkan secara maksimal. Contohnya seperti marketing belum paham

dengan materi yang diajarkan sehingga belum bisa menerapkan ilmu tersebut dalam pekerjaannya, biasanya ini terjadi pada penanganan pembiayaan bermasalah. Selain itu, ada tantangan tersendiri dalam hal ini adalah kedisiplinan karyawan, contohnya seperti karyawan yang tidak patuh terhadap apa yang sudah diajarkan di program pengembangan dimana dia melakukan inovasi tersendiri dalam pekerjaannya yang melenceng jauh dari aturan lembaga. Solusi untuk karyawan seperti itu ada dua pilihan yaitu diterima inovasinya asal bermanfaat dan dijadikan evaluasi serta pilihan keduanya adalah keluar dari perusahaan.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan Ibu Nur Fahmi Sulistyowati selaku Manajer Administrasi SDI (Sumber Daya Insani) terkait kendala dalam penerapan program pengembangan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Kendala dalam pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia ini lebih kepada kedisiplinan karyawan yang berbeda-beda dimana jarak dan lokasi program pengembangan menjadi masalah utama yang kerap dikeluhkan karyawan atas ketidakdisiplinan mereka. Namun saya rasa jarak dan lokasi bukan lagi masalah jika karyawan memiliki komitmen dalam pekerjaan mereka. Untuk melatih kedisiplinan ini perusahaan hanya bisa memberikan sanksi berupa denda. Sanksi ini diharapkan akan mampu meningkatkan kedisiplinan karyawan sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan berkomitmen.”

Wawancara selanjutnya adalah dengan karyawan yang mengikuti program pengembangan yaitu Bapak Fuad Agni Permana S.E. terkait kendala dalam penerapan program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, beliau menyatakan:

“Kendala untuk saya pribadi yang paling berarti itu lebih kepada kendala bahasa dan istilah asing yang sering disebutkan di lembaga keuangan seperti BMT ini. Tapi alhamdulillah setelah saya mengikuti program pengembangan sumber daya manusia dari perusahaan ini, saya jadi paham mengenai istilah-istilah tersebut dan bisa menerapkan ilmunya pada saat saya bekerja.”

Berdasarkan hasil wawancara dari empat narasumber di atas maka dapat ditarik penjelasan yang pertama berdasarkan perspektif manajer umum terkait kendala yang terjadi dalam penerapan strategi pengembangan sumber daya manusia di perusahaannya beliau menyatakan bahwa kendala utamanya itu terletak pada perbedaan kemampuan dan daya juang karyawan. Ada karyawan yang cepat merespon materi pengembangan, tetapi tetap ada juga karyawan yang

membutuhkan waktu lebih lama untuk memahami dan menerapkan ilmu yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam hal menyelaraskan kemampuan seluruh karyawan agar dapat mengikuti program pengembangan secara efektif. Keterbatasan perusahaan dalam memantau penerapan program di luar jam kerja juga menjadi kendala, karena implemmentasi nilai-nilai perusahaan saat bekerja lebih menjadi tanggung jawab pribadi karyawan.

Di sisi lain, menurut perspektif manajer marketing beliau menyatakan bahwa kendala utama itu lebih sering terjadi pada karyawan level marketing dan teller di mana ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dan pemahaman yang kurang terhadap materi yang diberikan dan diajarkan dalam proses pengembangan. Marketing misalnya, mereka kadang masih kesulitan dalam memahami dan menerapkan konsep yang terkait dengan penanganan pembiayaan bermasalah. Selain itu, kedisiplinan karyawan juga menjadi tantangan di mana ada saja karyawan yang tidak mematuhi aturan perusahaan dan melakukan inovasi menyimpang di luar ketentuan lembaga.

Dalam perspektif manajer administrasi SDI beliau menyatakan bahwa kendala dalam program pengembangan lebih banyak berhubungan dengan kedisiplinan karyawan. Salah satu penyebab utama adalah jarak dan lokasi program pengembangan yang sering menjadi alasan karyawan tidak disiplin. Namun, menurut beliau alasan ini tidak sepenuhnya valid karena seharusnya komitmen terhadap pekerjaan menjadi hal utama. Untuk mengatasi masalah kedisiplinan ini, perusahaan telah menerapkan sanksi berupa denda yang diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan.

Terakhir dalam perspektif karyawan yang mengikuti program pengembangan secara langsung beliau menyatakan bahwa kendala utama karyawan yang beliau rasakan dalam program pengembangan sumber daya manusia ini adalah terkait bahasa dan istilah asing yang sering digunakan di bidang keuangan syariah. Meski demikian, setelah mengikuti program pengembangan, beliau mampu memahami istilah-istilah tersebut dan menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian secara keseluruhan ini menunjukkan bahwa setiap narasumber memiliki kendalanya masing-masing sesuai dengan kapasitas jabatan yang dimiliki. Baik manajer umum, manajer marketing, manajer administrasi dan karyawan memiliki perspektif berbeda mengenai kendala yang mereka rasakan dalam implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah, di mana seluruh kendala tersebut berhak memiliki solusi yang tepat agar tidak mempengaruhi efektivitas pengembangan sumber daya manusia yang selama ini dilakukan perusahaan. Dengan begitu maka upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mencapai budaya organisasi yang selaras dengan visi misi dan nilai-nilai perusahaan dapat terwujud dengan tidak mempersulit pihak manapun di dalam perusahaan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas mengenai Analisis Efektivitas Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto. Dapat disimpulkan bahwa:

1. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah telah memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia yang dirancang khusus untuk berbagai level jabatan yang berfokus pada peningkatan kompetensi dan keterampilan yang mendukung produktivitas, inovasi dan kesejahteraan karyawan di dalamnya. Sesuai dengan prinsip teori dari Gary S.Becker yaitu manusia yang terlatih dan termotivasi tidak hanya memperbaiki individu tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan serta menciptakan lingkungan yang produktif dan inovatif. Di sisi lain, terdapat ketimpangan akibat perhatian yang lebih besar dari manajemen sumber daya manusia terhadap karyawan pada level tertentu, oleh karena itu penting bagi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah untuk mempertimbangkan kesetaraan dalam program pengembangan sumber daya manusianya untuk memperoleh kinerja perusahaan yang baik secara keseluruhan.
2. Efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia yang didasarkan pada indikator-indikator teori efektivitas menurut Sutrisno (2010) yaitu pemahaman program, ketepatan sasaran, ketepatan waktu, tercapainya tujuan dan perubahan nyata pada proses pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah menunjukkan bahwa program pengembangan yang dilakukan tersebut telah memenuhi 4 dari 5 indikator yang mendasari jawaban atas pertanyaan yang diajukan yaitu pemahaman program, ketepatan sasaran, tercapainya tujuan dan perubahan nyata di mana ini menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dapat dikatakan efektif, terlepas dari ketidaksesuaian program pengembangan dengan indikator ketepatan waktu dikarenakan belum adanya manajemen yang tepat. Selanjutnya adalah efektivitas

strategi program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah yang didasarkan pada indikator-indikator teori efektivitas menurut *Donald KirkPatrick* (1959) yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*) dan hasil (*result*) di mana program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan telah memenuhi 4 indikator tersebut meskipun di sisi lain tetap terdapat kendala dan hambatan yang sebagian besar berasal dari manusia itu sendiri serta hambatan eksternal. KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dan sebagian besar sumber daya manusianya telah mampu mengatasi kendala dan hambatan tersebut dengan cukup baik.

3. Strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dan pengaruhnya terhadap pencapaian budaya organisasi didasarkan pada indikator-indikator pada teori *Krismiyati* (2017) yaitu motivasi, kepribadian dan keterampilan, maka dapat disimpulkan bahwa upaya pencapaian budaya organisasi melalui program pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah telah berhasil dilakukan dan sampai saat ini masih terus menerus dilakukan untuk memperoleh hasil maksimal. Dengan demikian ini menunjukkan hasil yang positif meskipun masih ada hal yang perlu diperbaiki.
4. Dalam hal kendala terhadap proses implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah menunjukkan bahwa setiap tingkat posisi jabatan di dalam perusahaan memiliki kendalanya masing-masing yang sesuai dengan kapasitas wewenang yang dimiliki oleh setiap posisi. Seluruh kendala tersebut berhak memiliki solusi yang tepat agar tidak mempengaruhi efektivitas strategi pengembangan sumber daya manusia yang selama ini dilakukan oleh perusahaan. Dengan begitu, upaya perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan mencapai budaya organisasi yang selaras dengan visi misi dan nilai-nilai perusahaan dapat terwujud dengan tidak mempersulit pihak manapun di dalam perusahaan.

B. Saran

Adapun saran-saran yang peneliti berikan untuk beberapa pihak yaitu:

1. Bagi KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah

Untuk KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah dalam hal penyelenggaraan program pengembangan sumber daya manusia sudah baik. Namun masih perlu adanya pemerataan program pengembangan sumber daya manusia untuk seluruh karyawan yang ada di dalam perusahaan tanpa terkecuali untuk menghindari adanya ketimpangan antar karyawan. Selain itu, KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah juga perlu merumuskan solusi terkait kendala yang kerap dihadapi dalam proses implementasi materi dan keterampilan dari program pengembangan yang dilakukan terutama terkait dengan penanganan pembiayaan bermasalah dan peningkatan pendapatan pada produk pembiayaan, agar masalah tersebut tidak menjadi masalah berkepanjangan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dalam penulisan skripsi ini, hasil penelitian penulis masih jauh dari kata sempurna dan masih memiliki banyak kekurangan. Sehingga, penulis berharap untuk peneliti selanjutnya agar bisa lebih mengembangkan teori dan temuannya terkait sumber daya manusia dengan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprianto, N. E. K. (2017). Peran Komunikasi Kepemimpinan Dalam Pengembangan Organisasi Perspektif Islam. *El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam*, 4(2), 263–284. <https://doi.org/10.24090/ej.v4i2.2016.pp263-284>
- Azizah, N.D. (2023). Konsep Model KirkPatrick dalam Evaluasi Program Pelatihan. *Jurnal SEMNAS-TP (Seminar Nasional Teknologi Pendidikan)* Vol. 3 No. 1 Maret 2023. 69-74.
- Bangun, W. (2008). Budaya Organisasi: Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Manajemen* Vol.8 No. 1, November 2008. 38-49.
- Bariroh, A. (2023). Strategi Baitul Maal Wa Tamwil dalam Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah. *Istithmar*, 7(1), 23–33. <https://doi.org/10.30762/istithmar.v7i1.205>
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2016). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Vol. 15, Issue 2).
- Choiriyah, F. U. (2022). Efektifitas Manajemen Sumber Daya Manusia Di BMT Sidogiri Capem Kencong. *LAN TABUR: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(1), 162–176. <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/lantabur/article/view/4836>
- Ismail Zainuddin & Priyono. (2012). *Teori Ekonomi*. Yogyakarta.
- Islam, U., Sultan, N., & Hasanuddin Banten, M. (2020). Budaya Organisasi Habudin. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23–32. <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn>
- Landa, K. S., Kamil, M., & Sardin, S. (2021). Analisis Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi “Meta Sintesis Komponen Pelatihan.” *Jendela PLS*, 6(2), 67–76. <https://doi.org/10.37058/jpls.v6i2.3189>
- Lubis, M. Z. M. (2017). Implementasi Manajemen Bmt At Taqwa Muhammadiyah. *Jurnal Banque Syar’i*, 3(2), 327–366.
- Maringan, K., Pongtuluran, Y., & Maria, S. (2016). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Sikap Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt. Wahana Sumber Lestari Samarinda. *AKUNTABEL: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 13(2), 135–150. <http://journal.feb.unmul.ac.id>
- Mashuri. (2020). Peran Baitul Mal Wa Tamwil Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat. *IQTISHADUNA (Jurnal Ekonomi Kita)*, 5(2), 114–123.

- Maulana Syarif Afwa, & Sulistyowati. (2023). PERKEMBANGAN LEMBAGA KEUANGAN MIKRO SYARIAH DI TENGAH PERSAINGAN LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH BANK DAN NON BANK (Studi kasus (KSPPS) BMT Assyafi'iyah Berkah Nasional Cabang kota Metro). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 53–66. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i2.1729>
- Mei, T. S., Yahya, K. K., & Teong, L. K. (2016). Budaya Organisasi: Konsep Dan Perspektif. *Proceedings of The ICECRS*, 1(1), 631–636. <https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.534>
- Mirza, N., Hasnaoui, J. A., Naqvi, B., & Rizvi, S. K. A. (2020). The impact of human capital efficiency on Latin American mutual funds during Covid-19 outbreak. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 156(1). <https://doi.org/10.1186/s41937-020-00066-6>
- Mundir, A., & Fatimah, D. (2021). Peran Produk Rahn Dalam Penguatan Usaha Untuk Meningkatkan Pendapatan Nasabah di Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) Kramat Cabang Jatiarjo Kecamatan Prigen Pasuruan. *Widya Balina*, 6(12), 22–37. <https://doi.org/10.53958/wb.v6i12.95>
- Mustaqim, M. (2016). PRINSIP SYARIAH DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus). *Jurnal Penelitian*, 10(2), 399–422. <https://doi.org/10.21043/jupe.v10i2.1817>
- Nugrahani, F. (2014). dalam Penelitian Pendidikan Bahasa. 信阳师范学院, 1(1), 305.
- Nurul Fatmawati, & Hidayat, M. (2022). Optimizing the Role of Mobile Android in Improving Service Quality at BPRS Suriyah Cilacap. *Wealth: Journal of Islamic Banking and Finance*, 1(2), 97–112. <https://doi.org/10.24090/wealth.v1i2.7006>
- Rahman, M. M., & Akhter, B. (2021). The impact of investment in human capital on bank performance: evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00105-5>
- Ratih, R. M., Muliatini, N., & Suhendi, R. M. (2020). Pengaruh Shift Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Suatu Studi pada PT BKS (Berkat Karunia Surya) di Kota Banjar. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 66–77. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/bmej/article/download/2500/3145>
- Suharyat, Y., Kristian Sumual, A., Yudaningsih, N., Pangemanan, MM, D. A. S., & Wulandari, P. (2023). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(1), 51–61. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v2i1.195>

- Sulasih, S. (2017). Pengaruh Motivasi, Persepsi dan Internalisasi Standar ISO 9001 terhadap Kinerja. *El-Jizya : Jurnal Ekonomi Islam*, 4(2), 317–344. <https://doi.org/10.24090/ej.v4i2.2016.pp317-344>
- SYAM, S. (2020). Pengaruh Efektifitas Dan Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Banggae Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 4(2), 128–152. <https://doi.org/10.26618/profitability.v4i2.3781>
- Talamau, S., Ambu, J. T., Barat, P., & Barat, S. (2024). *DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI untuk mencapai pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan . pengelolaan sumber daya manusia . SDM bukan lagi hanya bertanggung jawab atas*. 5(2), 2000–2008.
- Winarti, Eny. (2021). Model-Model Evaluasi Aplikasi dan Kombinasinya. Yogyakarta.
- Yaw, W. K. (2017). Investigation on Promotional Criteria Based on Human Resource Practices for Better Organizational Effectiveness. *Journal of Contemporary Issues and Thought*, 7(2013), 68–78. <https://doi.org/10.37134/jcit.vol7.7.2017>
- Yuliar, A. (2023). Strategi Islamic Human Capital Management Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.29408/jpek.v7i1.17201>
- Zidan, M., & Palupi, M. (2023). The Effectiveness Of Human Resource Management In Improving Employee Performance At PT. Nafac Mitra Utama. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship ...*, 03(04), 765–784. <http://ajmesc.com/index.php/ajmesc/article/view/559%0Ahttps://ajmesc.com/index.php/ajmesc/article/download/559/338>



LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1-Draft Wawancara

Wawancara I

Hari/Tanggal : Selasa/16 Juli 2024
Nama : Khomsah Tun, S.E.
Jabatan : Manager Umum KSPPS BMT Dana Mentari
Muhammadiyah Purwokerto

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana perusahaan memastikan bahwa seluruh karyawan memahami visi, misi dan nilai-nilai inti perusahaan?	Ya, jadi kami memang selalu memberikan pengertian mengenai visi misi perusahaan kepada seluruh karyawan, setiap pertemuan yang mengikutsertakan saya dan karyawan tentu saya selalu sampaikan visi misi perusahaan pada setiap sambutan. Jadi saya rasa seluruh karyawan sudah paham, dilihat dari cara mereka bekerja sehari-hari itu sudah terlihat.
2.	Apakah ada aspek tertentu yang menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan telah bisa memperkuat visi misi dan nilai perusahaan?	Untuk strategi pengembangan sumber daya manusia, di BMT ini ada beberapa diantaranya mengadakan pertemuan rutin setiap bulan yang mana nanti kita semua bisa menyampaikan ide atau motivasi baik itu dari intern, saya sendiri, pengurus, dewan pengawas syariah dan juga dari pihak ekstern yaitu mitra perusahaan bisa dari bank Muamalah, BPR, bank BSI, bahkan ustadz dan ulama. Semua pemateri yang terlibat dalam pertemuan tersebut memberikan

		<p>pelatihan, utamanya berupa ilmu mengenai <i>service excellence</i> dan <i>character building</i>. Selain itu, kami juga memiliki perjanjian pakta integritas dimana dari perjanjian tersebut diharapkan akan memperkuat pencapaian nilai dan visi misi perusahaan oleh seluruh karyawan.</p>
3.	<p>Apakah program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan sudah bisa membantu karyawan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan?</p>	<p>Yaa, untuk program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan disini saya rasa sudah memperkuat nilai dan visi misi perusahaan. Program pengembangan sumber daya manusia yang kami lakukan sudah membantu karyawan dalam menerapkan nilai-nilai terutama nilai-nilai syariah, yang tentunya diperlukan di dalam lembaga keuangan syariah seperti BMT ini, perusahaan juga terus berusaha menerapkan motivasi ke dalam diri dan karakter karyawan dimana hal ini akan bisa mengendalikan karyawan untuk terus patuh terhadap nilai-nilai perusahaan terutama nilai-nilai syariah dalam melakukan pekerjaan mereka.</p>
4.	<p>Bagaimana perusahaan membangkitkan dan mengarahkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan utama perusahaan?</p>	<p>Untuk membangkitkan motivasi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan bersama biasanya perusahaan selalu memberikan</p>

		<p>motivasi kerja, memberikan energi positif pada setiap kesempatan baik itu dalam pelatihan atau saat bekerja sehari-hari. Dengan demikian saya harap karyawan akan terdorong semangatnya untuk tetap bertanggungjawab terhadap tugas yang telah diberikan kepada mereka.</p>
5.	<p>Apa strategi yang digunakan perusahaan untuk memastikan karyawan tetap termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka?</p>	<p>Untuk memastikan karyawan tetap termotivasi ya kami selalu memberikan bimbingan terutama dari manajer marketing dimana strategi utamanya memang memberikan target pendapatan dan masukan dari anggota sesuai dengan jobdesk yang diberikan, dengan begitu kan karyawan jadi tetap termotivasi dan terus berkomitmen untuk bekerja lebih baik lagi karena ada tanggungjawab yang harus mereka penuhi.</p>
6.	<p>Bagaimana perusahaan memahami dan menilai kepribadian karyawan agar bisa mengembangkan program pengembangan SDM yang sesuai?</p>	<p>Untuk kepribadian karyawan kami lihat dengan cara menonton, berdialog, serta melihat hasil kinerja bulanan mereka.</p>
7.	<p>Sejak adanya program pengembangan SDM ini apakah anda melihat dampak positif yang berhubungan dengan nilai-nilai perusahaan seperti peningkatan</p>	<p>Untuk dampak positifnya jelas ada, lalu jika dihubungkan dengan nilai-nilai perusahaan maka saya melihat ada peningkatan terutama dalam urusan peribadahan karyawan dan</p>

	<p>komunikasi antar karyawan, kolaborasi dan kepuasan kerja karyawan?</p>	<p>perilaku mereka sehari-hari di kantor. Kemudian visi dan misi sudah kami ubah sehingga saya harap itu dapat membantu memberikan dampak positif yang lebih banyak lagi. Upaya pencapaian karyawan juga selalu kami usahakan dengan cara memotivasi mereka agar selalu melakukan kerjasama tim yang diharapkan akan memberikan hasil maksimal yang nantinya bisa dinikmati oleh karyawan itu sendiri.</p>
8.	<p>Bagaimana program pengembangan SDM ini berkontribusi pada pencapaian tujuan budaya organisasi seperti menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif?</p>	<p>Dalam hal pencapaian budaya organisasi tentunya sedang berusaha kami upayakan, karena memang tidak bisa dicapai dalam waktu singkat. Tentu harapan kami kedepannya mencapai budaya organisasi yang baik ini minimal mencapai visi yaitu 'menjadi BMT yang syar'I, handal dan terpercaya' dimana hal ini butuh pembangunan dari berbagai sektor salah satunya dengan membangun sistem karyawan yang baik, membangun ekonomi karyawan, meningkatkan kompetensi, membangun jaringan melalui manajer operasional, sehingga mereka bisa mendapatkan gaji yang layak minimal untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri, dengan upaya di atas maka</p>

		<p>akan tercipta corporate image atau nama baik yang sifatnya berkelanjutan. Itu salah satu harapan saya.</p>
9.	<p>Apa ada kendala tertentu yang anda lihat dan hadapi dalam implementasi program pengembangan SDM di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini?</p>	<p>Kendalanya jelas ada, menurut saya kendalanya itu lebih kepada semua karyawan itu memiliki daya kemampuan dan daya juang yang berbeda. Ada yang cepat merespon materi pengembangan ada juga yang memang perlu waktu lebih untuk merespon apalagi menerapkan ilmu dari pengembangan yang dilakukan perusahaan. Perusahaan hanya bisa memantau dari dalam perusahaan saat karyawan karyawan sedang bekerja, selebihnya adalah tanggung jawab mereka sendiri apakah akan tetap mengikuti nilai-nilai yang memang sudah mereka dapatkan sebelum bergabung dengan perusahaan. Upaya yang kami lakukan jelas tetap berpegang teguh pada visi misi perusahaan yang harapannya mereka akan selalu ingat dan menerapkan visi misi tersebut dengan baik saat bekerja.</p>

Wawancara II

Hari/Tanggal : Selasa/23 Juli 2024
Nama : Indiyani N.C., S.E., M.H.
Jabatan : Manager Marketing KSPPS BMT Dana Mentari
 Muhammadiyah Purwokerto

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	<p>Apa saja langkah yang diambil oleh perusahaan untuk mengkomunikasikan strategi dan penerapan terkait pengembangan SDM secara lebih efektif kepada semua level karyawan?</p>	<p>Untuk strategi pengembangan sumber daya manusia, langkah yang kami ambil adalah sebulan sekali kita mengadakan pertemuan untuk pengelola 7 kantor cabang. Dalam kegiatan ini, kami melakukan edukasi dan evaluasi kepada karyawan. Kalau ada pelatihan yang diadakan oleh lembaga yang menaungi kami, kami juga memberangkatkan karyawan sesuai dengan level jabatannya dan konteks pelatihan yang diadakan. Baru-baru ini kami mengikutkan karyawan pada level admin sumber daya insani untuk mengikuti pelatihan HRD (<i>Human Resourch Development</i>) yang diadakan oleh Dr. Ugung. Sebelum itu juga kami mengikutkan karyawan pada level kasir atau teller dalam pelatihan <i>service excellence</i>.</p>
2.	<p>Bagaimana perusahaan menjadwalkan dan mekaskanakan program pengembangan untuk</p>	<p>Untuk ketepatan waktu memang kami lebih cenderung mengikuti waktu kegiatan tersebut diadakan. Jadi,</p>

	<p>karyawan? Apakah ada target ketepatan waktu?</p>	<p>misalnya untuk target khusus di bulan tertentu itu belum diberlakukan. Tetapi, khusus untuk karyawan kontrak yang akan diangkat menjadi karyawan tetap itu memang ada target ketepatan waktu agar bisa segera diangkat secara resmi sebagai karyawan tetap. Untuk waktunya biasanya kita sesuaikan dengan tanggal pembayaran gaji.</p>
3.	<p>Apakah ada aspek tertentu yang menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan telah bisa memperkuat visi misi dan nilai-nilai perusahaan?</p>	<p>Tentu untuk memperkuat visi misi dan nilai-nilai perusahaan itu menurut saya ada, dapat dilihat dari karyawan yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu dan yang belum bisa menjadi bisa. Lalu keterkaitannya dengan visi misi alhamdulillah ada. Karena pada dasarnya, semua karyawan memang bekerja sesuai visi misi dan nilai-nilai perusahaan. Kita juga melihat dari pencapaian target, apakah tercapai atau tidak. Untuk karyawan yang bertanggung jawab dalam funding maka kami lihat dari targetnya yaitu 100 juta per karyawan dimana jika karyawan tersebut berhasil mencapai angka diatas maka kami anggap program pengembangan yang kami lakukan sudah berhasil mencapai tujuan.</p>

4.	Apakah program pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan sudah bisa membantu karyawan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan?	Terkait program pengembangan SDM yang dilakukan disini apakah sudah membantu karyawan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan sepemahaman saya ya sudah membantu ya, meskipun masih tetap ada oknum yang kurang bisa memahami program pengembangan yang ia jalani. Tetapi, alhamdulillah secara efektivitas program pengembangan sumber daya manusia, karyawan yang memiliki peningkatan nilai lebih banyak dan mendominasi daripada yang tidak.
5.	Bagaimana anda memahami dan menilai kepribadian karyawan agar bisa mengembangkan program pengembangan SDM yang sesuai?	Untuk memahami kepribadian karyawan itu saya lihat dari laporan kinerja masing-masing karyawan di semua cabang. Jadi saya sebagai manajer marketing tidak langsung melihat dan menilai karyawan, tetapi saya melihat dari laporan yang disampaikan dari masing-masing cabang.
6.	Sejak adanya program pengembangan SDM ini apakah anda melihat dampak positif yang berhubungan dengan nilai-nilai perusahaan seperti peningkatan komunikasi antar karyawan, kolaborasi dan kepuasan kerja	Terkait dampak positif adanya program pengembangan sumber daya manusia saya melihat banyak dampak positifnya termasuk di dalamnya komunikasi yang baik dan selaras, serta kolaborasi dalam melakukan jobdesk dan menyelesaikan masalah.

	karyawan?	
7.	Bagaimana program pengembangan SDM ini berkontribusi pada pencapaian tujuan budaya organisasi seperti menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif?	Terkait dengan kontribusi terhadap pencapaian budaya organisasi saya memang melihat. Lingkungan kerja yang tercipta inklusif dan inovatif contohnya seperti karyawan yang bisa menyampaikan ide-ide dan inovasi mereka yang mungkin bisa bermanfaat untuk keberlangsungan perusahaan.
8.	Bagaimana anda mengidentifikasi dan melihat keterampilan yang diperlukan karyawan untuk menjalankan pekerjaan mereka secara lebih efektif?	Untuk mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk bisa bekerja dengan lebih efektif kami lihat berdasarkan level karyawan seperti <i>teller</i> , <i>account officer</i> , admin, itu oleh para manajer cabang yang seminggu sekali melakukan pertemuan biasanya menyampaikan masing-masing kinerjanya untuk kemudian kami bisa merumuskan keterampilan mana yang harus dicanangkan dalam program pelatihan selanjutnya dan yang memang dibutuhkan karyawan.
9.	Apakah ada metode pelatihan pada program pengembangan SDM yang menurut anda paling efektif untuk meningkatkan keterampilan karyawan?	Metode pelatihan yang paling efektif itu kebetulan kami belum memiliki cara khusus yaa, tetapi kami lebih mengikuti kepada program yang sudah ditentukan sebelumnya oleh pemateri khususnya pada

		<p>peningkatan sumber daya manusia dari pihak luar seperti contohnya yang dilakukan oleh pihak PBMTI, oleh dosen-dosen yang sedang melakukan pengabdian masyarakat dan sebagainya. Dalam hal ini kami melihat dari hasil kinerja, target dan kondisi tertentu yang membuat perusahaan menyesuaikan program pengembangan dengan kebutuhan karyawan.</p>
10.	<p>Bagaimana anda menilai pemahaman karyawan terkait program pengembangan SDM yang dilakukan perusahaan?</p>	<p>Baik mba, seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya, jadi cara kami mengkomunikasikan visi misi dan strategi pengembangan untuk karyawan diantaranya adalah dengan mengadakan pertemuan rutin setiap bulan yang mana nanti kita semua bisa menyampaikan ide atau motivasi baik itu dari intern, saya sendiri, pengurus, dewan pengawas syariah dan juga dari pihak ekstern yaitu mitra perusahaan bisa dari bank Muamalah, BPR, bank BSI, bahkan ustadz dan ulama. Semua pemateri yang terlibat dalam pertemuan tersebut memberikan pelatihan, utamanya berupa ilmu mengenai <i>service excellence</i> dan <i>character building</i>. Selain itu, kami juga memiliki perjanjian pakta integritas</p>

		<p>dimana dari perjanjian tersebut diharapkan akan memperkuat pencapaian nilai dan visi misi perusahaan oleh seluruh karyawan. Nah dari kegiatan diatas saya melihat dan menilai apakah karyawan yang bersangkutan memang sudah paham dengan program yang dijalankan atau belum.</p>
11.	<p>Bagaimana perusahaan menentukan tingkatan kelompok karyawan yang paling membutuhkan program pengembangan SDM?</p>	<p>Dari sekian sumber daya manusia yang ada di BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini kita melihat dari kebutuhan pada setiap level karyawan. Sebagian besar karyawan sudah mengikuti program pengembangan kecuali karyawan pada level OB (<i>Office Boy</i>), pada karyawan level ini itu belum kami lakukan pengembangan untuk mereka.</p>
12.	<p>Bagaimana perusahaan mengukur sejauh mana tujuan utama dari program pengembangan SDM berhasil dicapai?</p>	<p>Tentu untuk memperkuat visi misi dan nilai-nilai perusahaan itu menurut saya ada, dapat dilihat dari karyawan yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu dan yang belum bisa menjadi bisa. Lalu keterkaitannya dengan visi misi alhamdulillah ada. Karena pada dasarnya, semua karyawan memang bekerja sesuai visi misi dan nilai-nilai perusahaan. Kita juga melihat dari</p>

		<p>pencapaian target, apakah tercapai atau tidak. Untuk karyawan yang bertanggung jawab dalam funding maka kami lihat dari targetnya yaitu 100 juta per karyawan dimana jika karyawan tersebut berhasil mencapai angka diatas maka kami anggap program pengembangan yang kami lakukan sudah berhasil mencapai tujuan.</p>
13.	<p>Bisakah anda memberikan contoh perubahan nyata yang telah terjadi setelah dilakukan program pengembangan SDM?</p>	<p>Untuk perubahan nyatanya saya lihat dari pertumbuhan pasar produk. Untuk produk simpanan saya melihat karyawan lebih mampu menarik anggota baru tetapi produk pembiayaan saya lihat belum mampu menarik anggota sebanyak anggota simpanan. Jadi saya rasa perubahan nyatanya adalah kami berhasil meningkatkan pertumbuhan produk terutama produk simpanan, dan untuk produk pembiayaan masih diusahakan.</p>
14.	<p>Bagaimana kesan anda secara keseluruhan terhadap program pengembangan SDM yang ada di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini?</p>	<p>Kesan saya, masih perlu adanya peningkatan yang lebih baik lagi dan difokuskan pada masing-masing jobdesk karyawan sehingga mereka lebih memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan nilai perusahaan.</p>
15.	<p>Program pengembangan SDM apa</p>	<p>Program yang paling disukai</p>

	yang paling disukai oleh karyawan?	karyawan itu lebih ke pengembangan dalam peningkatan kemampuan seperti pelatihan pembiayaan bermasalah.
16.	Bagaimana pendapat anda terkait kualitas program dan materi pengembangan SDM yang diberikan kepada karyawan?	Terhadap kualitas programnya saya memberi nilai 85/100 nggih mba, itu saya melihat dari peningkatan kemampuan karyawan saat mereka sedang melakukan pekerjaan mereka.
17.	Bagaimana program pengembangan SDM ini bisa membantu karyawan dalam memahami nilai-nilai inti dan perilaku yang diharapkan oleh perusahaan?	Secara tugas sudah lebih baik dan secara akhlak pun saya nilai program pengembangannya sudah lebih baik karena sampai saat ini saya belum mendengar lagi tentang adanya komplain mengenai perilaku atau sikap-sikap karyawan yang kurang baik kepada anggota. Kalau dulu pernah ada, tapi alhamdulillah kami bisa mengatasinya dengan cara lebih sering melakukan pengembangan dalam konteks akhlak dan perilaku kepada anggota sehingga sampai saat ini alhamdulillah akhlak dan perilaku karyawan sudah jauh lebih baik dan bisa menata diri lagi.
18.	Apakah fasilitas dan lingkungan untuk pengadaan program pengembangan SDM di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini sudah	Menurut saya fasilitas serta lingkungan untuk pelaksanaan program pengembangan masih belum begitu baik, tetapi sudah membantu dalam memenuhi kebutuhan

	mendukung dalam proses pengembangan yang dilakukan?	karyawan pada saat program pengembangan dilakukan.
19.	Bagaimana anda menilai relevansi program pengembangan SDM ini terhadap pekerjaan atau jobdesk karyawan sehari-hari?	Selama ini Insyaallah sangat relevan dan sesuai dengan jobdesk masing-masing karyawan.
20.	Bagaimana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka peroleh dari program pengembangan SDM yang dilakukan terhadap pekerjaan mereka?	Saya melihatnya dari perjalanan selama saya mengikuti karyawan dari program pengembangan yang sudah kami berikan. Dari situ kami perhatikan apakah karyawan sudah benar-benar menerapkan pengetahuan yang kami berikan dengan baik atau tidak. Jadi kalau dia tidak mempraktekkan dalam pekerjaannya berarti dia tidak menerapkan pengetahuannya.
21.	Apakah anda melihat bahwa karyawan merasa lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tugas setelah mengikuti kegiatan program pengembangan SDM?	Lalu untuk kepercayaan diri dan kesiapan karyawan mengenai tugas atau jobdesk mereka setelah dilakukannya program pengembangan maka saya bisa pastikan mereka sudah lebih siap dan percaya diri dari sebelum dilakukan program pengembangan.
22.	Sejak mengikuti kegiatan program pengembangan SDM, apakah ada perubahan dalam cara karyawan melakukan pekerjaan mereka?	Jika dibandingkan perilaku kerja karyawan sebelum dan sesudah adanya program pengembangan itu jelas ada perbedaan. Setelah ada

		<p>program pengembangan sumber daya manusia karyawan jadi lebih mampu melakukan inovasi tersendiri terhadap cara mereka bekerja agar lebih efektif dan efisien.</p>
23.	<p>Apakah ada kendala tertentu yang anda lihat dan hadapi dalam implementasi program pengembangan SDM di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini?</p>	<p>Kendala selama ini saya lihat belum begitu serius, tetapi masih dalam kendala ringan seperti ketepatan waktu dalam kinerja seperti contohnya teller yang seharusnya bekerja dalam waktu dan jumlah transaksi tertentu tetapi mereka masih belum bisa mencapai target itu. Untuk karyawan pada level marketing biasanya ada pada penerapan program pengembangan yang belum bisa diterapkan secara maksimal. Contohnya seperti marketing belum paham dengan materi yang diajarkan sehingga belum bisa menerapkan ilmu tersebut dalam pekerjaannya, biasanya ini terjadi pada penanganan pembiayaan bermasalah. Selain itu, ada tantangan tersendiri dalam hal ini adalah kedisiplinan karyawan, contohnya seperti karyawan yang tidak patuh terhadap apa yang sudah diajarkan di program pengembangan dimana dia melakukan inovasi tersendiri dalam pekerjaannya yang melenceng jauh</p>

		<p>dari aturan lembaga. Solusi untuk karyawan seperti itu ada dua pilihan yaitu diterima inovasinya asal bermanfaat dan dijadikan evaluasi serta pilihan keduanya adalah keluar dari perusahaan.</p>
--	--	--



Wawancara III

Hari/Tanggal : Selasa/16 Juli 2024
Nama : Nur Fachmi Sulistyowati S.E.
Jabatan : Manager Administrasi SDI KSPPS BMT Dana
 Mentari Muhammadiyah Purwokerto

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana anda menilai pemahaman karyawan terkait program pengembangan SDM yang dilakukan perusahaan?	Nggeh mba, alhamdulillah untuk di BMT Dana Mentari ini karyawannya saya lihat untuk pemahamannya mereka itu sudah baik. Dilihat dari cara mereka berusaha memahami dan beradaptasi terutama dengan teknologi baru berupa aplikasi pencatatan transaksi yang dicanangkan oleh BMT terutama pada karyawan level marketing, itu mereka memakai teknologi yang di update secara berkala dari yang sebelumnya dengan cara manual tulis tangan. Mereka terlihat mudah memahaminya karena pada dasarnya kami memutuskan untuk membuat aplikasi tersebut memang gunanya untuk mempermudah karyawan.
2.	Bagaimana perusahaan menentukan tingkatan kelompok karyawan yang paling membutuhkan program pengembangan SDM?	Nggeh mba, kebetulan untuk strategi pengembangan sumber daya manusia disini kami lebih sering melakukan pelatihan untuk karyawan pada level marketing atau disini disebutnya da'i dan da'iyah dimana ini diadakan

		<p>sebulan sekali. Pelatihan yang rutin dilakukan adalah Best Nabimas dimana pelatihannya itu dalam bentuk penyampaian materi serta evaluasi hasil kinerja yang disinkronkan antara teori dengan trialnya. Selain itu, kami juga mengadakan pertemuan untuk seluruh karyawan sebulan sekali yang diadakan setiap hari sabtu pada minggu pertama awal bulan. Untuk kegiatannya itu beragam, ada penyampaian materi tetapi ada juga kegiatan santai seperti senam dan jalan sehat. Sehingga tidak terus menerus diberi materi dan pelatihan tetapi juga karyawan diberi kegiatan yang bisa melepas lelah mereka.</p>
3.	<p>Bagaimana perusahaan menjadwalkan dan melaksanakan program pengembangan untuk karyawan? Apakah ada target ketepatan waktu?</p>	<p>Untuk ketepatan waktu itu perusahaan biasanya memberikan target untuk masing-masing karyawan dimana dengan adanya target ini maka secara tidak langsung ini mendorong karyawan untuk bisa segera menerapkan ilmu, pengetahuan dan keterampilan yang mereka dapatkan dari pelatihan secepat mungkin agar target mereka terpenuhi dan memberikan keuntungan untuk perusahaan. Dalam konteks ketepatan waktu, dalam hal</p>

		ini perusahaan menargetkan waktu bulanan yaitu target pendapatan dalam jumlah sekian untuk 1 bulan transaksi baik simpanan maupun pembiayaan.
4.	Bagaimana perusahaan mengukur sejauh mana tujuan utama dari program pengembangan SDM berhasil dicapai?	Kita biasanya ada evaluasi di setiap bulan nggih mba, disitu nanti masing-masing manajer cabang menyampaikan hasil evaluasi kinerja karyawannya. Hasil evaluasinya biasanya dilihat dari laporan keuangannya apakah naik atau turun dari bulan sebelumnya, darisitu kita bisa melihat hasil kinerja karyawan dan merumuskan solusi yang tepat serta merumuskan program pengembangan selanjutnya yang berpotensi memberikan perkembangan.
5.	Bagaimana kesan anda secara keseluruhan terhadap program pengembangan SDM yang ada di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini?	Kesan saya terhadap program-program pengembangan yang dilakukan BMT ini sudah baik dan sangat mendukung seluruh program untuk bisa terus menerus dilakukan, karena dari program-program yang dicanangkan ini saya melihat pengetahuan baru yang bisa menjadi inspirasi pengadaan program pengembangan selanjutnya.
6.	Program pengembangan SDM apa	Karena program pengembangan yang

	yang paling disukai oleh karyawan?	sering dilakukan itu diperuntukkan untuk karyawan level marketing, jadi yang saya lihat adalah mereka paling menyukai program Best Nabimas.
7.	Bagaimana pendapat anda terkait kualitas program dan materi pengembangan SDM yang diberikan kepada karyawan?	Menurut saya kualitasnya sudah bagus mba, karena ini mendorong peningkatan kinerja karyawan secara bertahap.
8.	Bagaimana program pengembangan SDM ini bisa membantu karyawan dalam memahami nilai-nilai inti dan perilaku yang diharapkan oleh perusahaan?	Otomatis ya mba, dari kami sudah menentukan bahwa program pengembangan yang kami berikan ini sudah sesuai dengan visi misi, nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan perusahaan. Perilaku tersebut saya lihat dari interaksi, kerjasama dan hubungan karyawan dengan anggota atau karyawan dengan karyawan lainnya.
9.	Apakah fasilitas dan lingkungan untuk pengadaan program pengembangan SDM di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini sudah mendukung dalam proses pengembangan yang dilakukan?	Alhamdulillah kami sudah memiliki fasilitas dan lingkungan yang Insyaallah baik untuk kebutuhan pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia disini, fasilitasnya diantaranya sudah ada aula, proyektor, sound system dan fasilitas lainnya yang menurut saya sudah sangat cukup dan akan selalu kami tingkatkan lagi.
10.	Bagaimana anda menilai relevansi program pengembangan SDM ini	Saya rasa sudah relevan karena sudah disesuaikan dengan kebutuhan dan

	terhadap pekerjaan atau jobdesk karyawan sehari-hari?	jobdesk masing-masing level karyawan.
11.	Bagaimana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka peroleh dari program pengembangan SDM yang dilakukan terhadap pekerjaan mereka?	Tentang bagaimana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka setelah adanya program pengembangan maka kembali lagi kepada bagaimana mereka melakukannya dengan melihat, belajar dan menerapkan program yang sudah dipaparkan kepada mereka. Biasanya melalui contoh atau membaca inti dari materi.
12.	Apakah anda melihat bahwa karyawan merasa lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tugas setelah mengikuti kegiatan program pengembangan SDM?	Kalau untuk kesiapan dan kepercayaan diri saya melihat mereka lebih siap saat melakukan pekerjaan mereka setelah dilatih yaa, dilihat dari tugas yang diberikan kepada masing-masing karyawan, perusahaan juga menentukan target yang harus dicapai oleh masing-masing karyawan. Sebagai bukti juga, untuk produk pembiayaan masing-masing karyawan harus memiliki data dan fakta yang valid sehingga itu bisa menandakan kalau mereka benar-benar siap menghadapi tugas mereka.
13.	Sejak mengikuti kegiatan program pengembangan SDM, apakah ada perubahan dalam cara karyawan	Perubahan perilaku kerja yang saya lihat itu lebih kepada karyawan jadi jauh lebih rinci dalam melakukan

	melakukan pekerjaan mereka?	pekerjaan mereka, karna jika ada salah atau keliru itu akan berdampak buruk untuk diri mereka sendiri.
14.	Apakah anda melihat ada hambatan yang dihadapi oleh karyawan dalam proses mereka menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru di tempat kerja?	Untuk hambatannya yang saya lihat itu lebih sering dihadapi oleh karyawan pada level marketing dimana mereka yang turun langsung ke lapangan dan melihat secara langsung keadaan di lapangan. Hambatan dalam hal ini lebih kepada jarak dan lokasi anggota yang berbeda-beda, ada yang sulit dijangkau ada yang mudah dijangkau. Untuk hambatan tersebut biasanya dari perusahaan akan membuat jadwal untuk mempermudah karyawan maupun anggota.
15.	Apakah ada kendala tertentu yang anda lihat dan hadapi dalam implementasi program pengembangan SDM di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini?	Kendala dalam pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia ini lebih kepada kedisiplinan karyawan yang berbeda-beda dimana jarak dan lokasi program pengembangan menjadi masalah utama yang kerap dikeluhkan karyawan atas ketidakdisiplinan mereka. Namun saya rasa jarak dan lokasi bukan lagi masalah jika karyawan memiliki komitmen dalam pekerjaan mereka. Untuk melatih kedisiplinan ini perusahaan hanya

		<p>bisa memberikan sanksi berupa denda. Sanksi ini diharapkan akan mampu meningkatkan kedisiplinan karyawan sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan berkomitmen.</p>
--	--	--



Wawancara IV

Hari/Tanggal : Jum'at/19 Juli 2024
Nama : Fuad Aghni Permana S.E.
Jabatan : Karyawan Marketing KSPPS BMT Dana Mentari
Muhammadiyah Purwokerto

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah anda mengetahui visi misi dan nilai-nilai inti yang menjadi tujuan utama perusahaan?	Untuk visi misi dan nilai perusahaan serta program yang selalu dijalankan perusahaan untuk mengembangkan karyawan tentu saya mengetahui ya mba, karena memang pada dasarnya hal diatas selalu disampaikan dan dijalankan rutin oleh perusahaan jadi tidak mungkin kami tidak memahami atau minimal mengetahui. Selain itu, hal yang sudah saya sampaikan diatas memang wajib diketahui dan dipahami oleh seluruh karyawan. Untuk visi misi dan nilai perusahaan saya memang belum hafal karena baru saja ada pergantian, tetapi saya sudah paham dengan arahnya.
2.	Bagaimana anda menilai relevansi program pengembangan SDM yang diberikan perusahaan terhadap pekerjaan atau jobdesk anda sehari-hari?	Kalau untuk relevansi dengan jobdesk kami sih menurut saya sudah sesuai. Ini dapat dilihat dari jobdesk karyawan junior dan karyawan senior yang punya jobdesknya masing-masing.
3.	Menurut anda apakah metode yang dilakukan perusahaan untuk	Untuk metode pengembangan yang dilakukan BMT Dana Mentari

	<p>program pengembangan SDM sudah sesuai dengan visi misi dan nilai-nilai inti perusahaan?</p>	<p>Muhammadiyah ini menurut saya sudah sesuai visi misi dan nilai-nilai perusahaan. Saya melihat terutama dalam visi misi terkait perkembangan ekonomi syariah seperti pelatihan keuangan syariah, pelatihan penawaran, penyesuaian produk dan metode kerja berdasarkan syariah oleh DPS (Dewan pengawas Syariah), pelatihan penanganan pembiayaan bermasalah (best nabimas) dan lain sebagainya.</p>
4.	<p>Apakah anda merasa bahwa program pengembangan SDM yang dilakukan perusahaan sudah tepat dilakukan?</p>	<p>Menurut saya, program-program pengembangan karyawan yang dilakukan di BMT ini sangat bagus dan tepat, hanya saja untuk program pengembangan pada karyawan level marketing saya ingin untuk ditingkatkan lagi yaitu dengan mendatangkan pembicara dan pemateri yang lebih beragam agar kami bisa memiliki peluang untuk mendapatkan ilmu baru yang belum pernah kami terima pada pelatihan program pengembangan yang dilakukan perusahaan sebelumnya.</p>
5.	<p>Apakah anda merasa lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tugas setelah mengikuti kegiatan program pengembangan SDM?</p>	<p>Perubahan nyata yang dirasakan saya jadi lebih siap dan percaya diri dalam bekerja. Jadi kami kan memang dilatih terlebih dahulu dan program</p>

		<p>pengembangan sumber daya manusia ini juga sering dilakukan, lambat laun ini akan memantapkan kesiapan kami dalam melakukan pekerjaan.</p>
6.	<p>Sejak mengikuti program pengembangan SDM ini apakah ada perubahan dalam cara anda melakukan pekerjaan?</p>	<p>Untuk perubahan dalam cara saya bekerja jelas ada. Contoh sederhananya adalah saat pertama kali bekerja di BMT ini pelatihan pertama yang saya ikuti adalah pelatihan penawaran dimana saat itu prosedur penawaran masih secara konvensional, saat itu saya masih menyebut simpanan sebagai tabungan dan anggota sebagai nasabah. Tentu itu hal yang keliru karena saya bekerja di lembaga keuangan non bank berupa koperasi jadi setiap istilah disini itu berbeda dengan istilah dalam lembaga keuangan bank. Jadi saya jelas merasakan perubahan dalam pekerjaan saya sebelum ada program pengembangan dan setelah ada program pengembangan.</p>
7.	<p>Bagaimana kesan anda secara keseluruhan terhadap program pengembangan SDM di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini?</p>	<p>Kesan saya terkait program pengembangan karyawan disini saya merasa berat di awal bekerja dan mengikuti pelatihan. Namun, jika sudah dijalani maka akan terbiasa karena bagaimanapun ini adalah</p>

		<p>tuntutan, karena pada dasarnya pekerjaan kami kan memang harus berinteraksi langsung dengan anggota jadi mau tidak mau kami harus paham betul tentang sistem pekerjaan di BMT ini agar kami bisa mengkomunikasikannya kepada anggota. Jadi memang harus mengikuti program pengembangan agar mampu bekerja dengan baik dan sesuai arahan dari perusahaan.</p>
8.	<p>Program pengembangan SDM apa yang paling disukai karyawan?</p>	<p>Program pengembangan yang paling saya sukai itu salah satunya Best Nabimas. Menurut saya itu sangat bagus karena dalam pelatihannya kami diajarkan banyak hal seperti funding, landing, penanganan pembiayaan bermasalah, kesesuaian syariah, penginputan, operasional bahkan moral. Selain itu, saya juga suka program pengembangan yang berkaitan dengan kerohanian seperti pengajian, tegur sapa karyawan, penguatan kekeluargaan, pelatihan bagi anggota bermasalah, pengembangan motivasi karyawan dan banyak lagi.</p>
9.	<p>Bagaimana pendapat anda terkait kualitas program dan materi pengembangan SDM yang</p>	<p>Dari BMT ini saya rasa sudah lengkap program pengembangannya, hanya saja perusahaan lebih berfokus</p>

	diberikan?	pada pelatihan keuangan syariah saja. Nah, untuk kualitasnya saya melihat sudah bagus.
10.	Bagaimana program pengembangan SDM ini dapat membantu anda dalam memahami nilai-nilai inti dan perilaku yang diharapkan oleh perusahaan?	Jadi, visi misi dan nilai-nilai perusahaan kan memang fokusnya untuk memberdayakan sumber daya manusia, jadi sumber daya manusia disini memang harus paham dengan nilai-nilai dan perilaku yang diharapkan perusahaan karena sumber daya manusia yang baik akan menciptakan pelayanan yang baik, BMT yang unggul dan ekonomi syariah yang baik. Nah, masyarakat akan memahami itu dan mereka akan beralih ke lembaga keuangan yang berbasis syariah.
11.	Apakah fasilitas dan lingkungan untuk pelaksanaan program pengembangan SDM sudah mendukung dalam proses pengembangannya?	Dulu disini belum ada ruang yang memadai untuk melakukan pelatihan, tapi alhamdulillah perusahaan terus mengupayakan yang terbaik untuk seluruh karyawannya. Dari segi kualitas untuk pemahaman menggunakan alat-alat yang menunjang pekerjaan kami itu sudah disediakan oleh perusahaan, tujuannya agar karyawan udah mengerti dan tidak terganggu oleh hal-hal yang tidak diinginkan. Yang saya rasakan setelah sekian lama

		<p>bekerja disini adalah fasilitas program pengembangan sumber daya manusianya itu terus menerus meningkat setiap tahunnya demi kenyamanan karyawan pada saat program pelatihan. Hanya saja ada kendala yang lumayan berarti untuk kami, yaitu jarak lokasi pelatihan yang jauh. Tetapi dari perusahaan memang sedang mengusahakan untuk membangun tempat pelatihan yang lokasinya lebih strategis sehingga mudah dijangkau oleh kami di masa yang akan datang.</p>
12.	Seberapa baik anda memahami materi yang diberikan dalam kegiatan program pengembangan SDM?	<p>Dari perspektif saya ya mba, kalau sumber daya manusia kan memang berbeda-beda ya mba daya tangkapnya, tergantung juga dengan basic pendidikannya. Untuk saya sendiri, saya bukan orang yang cerdas namun mau belajar, jadi saya memang mengutamakan proses dan contoh. Saya upayakan untuk bisa memahami materi sebaik mungkin. Dari BMT juga ada ujian tertentu dari pemateri untuk melihat sejauh mana karyawan mengerti tentang apa yang diajarkan dalam pelatihan.</p>
13.	Apakah terdapat materi program pengembangan SDM yang masih	<p>Terkait program pengembangan yang membingungkan itu tidak ada ya</p>

	mbingungkan bagi anda?	mba. Kalau disini materi dalam program pengembangan memang sudah dikaji dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, jadi saya rasa semua program pengembangan sudah dirumuskan dengan baik. Tidak ada yang membingungkan kalau memang peserta pelatihannya mau belajar. Yang biasa dibingungkan itu lebih kepada cara pemateri menyampaikan materi si mba, juga daya tangkap karyawan yang memang berbeda-beda untuk setiap materi. Selibhnya menurut saya tidak membingungkan.
14.	Bagaimana anda menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru yang anda peroleh dari kegiatan program pengembangan SDM yang dilakukan dalam pekerjaan anda?	Terkait bagaimana saya menerapkan itu saya terapkan sesuai dengan apa yang sudah diajarkan perusahaan. Jadi, memang pada dasarnya kami bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan yang menyesuaikan dengan visi misi dan nilai perusahaan jadi semua karyawan memang harus menerapkan sesuai dengan yang diajarkan perusahaan.
15.	Apakah anda memiliki hambatan tertentu yang anda hadapi dalam proses penerapan pengetahuan dan keterampilan baru di tempat kerja?	Kalau hambatan jelas ada dan kebanyakan muncul saat kami turun langsung ke lapangan. Jadi kami kan memang berhubungan dan berinteraksi langsung dengan anggota ya mba, jadi hambatan yang kami

		alami itu lebih kepada pengkomunikasian produk dan prosedur perusahaan kepada anggota yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, nah dari situ kami harus menyesuaikan apa yang kami sampaikan agar mudah dimengerti. Hambatan lainnya seperti anggota maaf, memiliki kekurangan fisik, faktor alam yang tidak menentu dan lingkungan yang kadang kurang kondusif.
16.	Bagaimana atasan dan rekan kerja anda merespon terkait cara anda bekerja?	Terkait respon atasan atau rekan kerja ya baik mba, malah kalau menurut sudut pandang saya alhamdulillah yang saat ini sedang saya jalani ya saya rasa kami kompak. Karena memang kami sudah bekerja bersama selama bertahun-tahun jadi saya rasa kami sudah selaras dan satu tujuan. Karena pada dasarnya maju atau tidaknya lembaga itu tergantung sumber daya manusia yang ada di dalamnya.
17.	Apakah program pengembangan SDM sudah dapat membantu anda dalam menyelesaikan tugas dengan lebih efektif?	Untuk keefektifan pekerjaan itu benar adanya, setelah mengikuti program pengembangan saya merasa bisa bekerja dengan lebih efektif dan bisa menyelesaikan tugas dengan tepat waktu sesuai target yang sudah

		ditetapkan untuk saya.
18.	Apakah program pengembangan SDM yang dilakukan sudah dapat membantu anda dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan?	<p>Terkait penerapan nilai-nilai perusahaan saya rasa sudah ya, terutama untuk saya sendiri sudah bisa menerapkan apa yang menjadi visi misi serta nilai-nilai perusahaan yang memang dari awal itu sudah selalu disampaikan untuk bisa diterapkan dengan baik oleh seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini.</p>
19.	Sejak adanya program pengembangan SDM apakah terdapat perubahan dalam cara anda menerapkan nilai-nilai perusahaan?	<p>Perubahan dalam penerapan nilai-nilai perusahaan itu jelas ada, terutama dalam cara kami bersikap dan cara kami berperilaku dimana nilai-nilai atau budaya organisasi yang diajarkan perusahaan itu memang yang utama akhlak. Kami diwajibkan untuk selalu bekerja sesuai dengan nilai-nilai perusahaan baik kepada sesama karyawan, atasan, anggota dimana hal ini akan sangat mempengaruhi nama baik lembaga.</p>
20.	Apa yang membuat anda terus termotivasi untuk tetap bekerja, mengikuti program pengembangan SDM dan memenuhi tujuan perusahaan?	<p>Kalau motivasi untuk bekerja itu lebih kepada bagaimana karyawan itu puas dalam pekerjaannya ya mba. Jadi, kalau memang dalam diri karyawan itu sudah nyaman, menikmati pekerjaannya dan merasa</p>

		<p>puas dengan usaha yang dilakukan tentu saja hal itu akan memotivasi kami untuk terus bekerja dari yang belum baik, kemudian baik, kemudian jauh lebih baik lagi.</p>
21.	<p>Sejak adanya program pengembangan SDM ini apakah anda merasakan dampak positif yang berhubungan dengan nilai-nilai perusahaan seperti peningkatan komunikasi antar karyawan, kolaborasi dan kepuasan kerja?</p>	<p>Dampak positifnya tentu saya merasakan dampak positif tersebut ya mba, terutama dalam hal komunikasi antar karyawan, kolaborasi dan kepuasan kerja tersebut. Kami jadi kompak dan cepat tanggap terutama jika ada anggota yang komplain mengenai produk atau pelayanan. Jika ada, maka akan langsung kami komunikasikan bersama untuk mendapatkan solusi dan bisa bekerja dengan lebih baik lagi.</p>
22.	<p>Apakah program pengembangan SDM ini memiliki dampak positif lain seperti menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif?</p>	<p>Iya mba, setelah adanya program pengembangan ini kami jadi paham bagaimana mencapai budaya organisasi yang baik terutama dalam hal nilai-nilai perusahaan. Alhamdulillah setelah adanya program pengembangan ini lingkungan kerja kami jadi semakin sehat, dimana kami selalu mengedepankan komunikasi, kekompakan dan menerima ide-ide serta inovasi baru dari setiap karyawan yang bisa mempermudah</p>

		pekerjaan kami.
23.	Apakah ada pengetahuan dan keterampilan baru yang belum anda ketahui sebelumnya, yang anda peroleh dari program pengembangan SDM ini?	Banyak sekali keterampilan baru yang saya dapatkan, terutama dalam bidang keuangan syariah. Kebetulan dulu basic pendidikan saya itu manufakturing kendaraan, jadi ketika saya masuk ke lembaga keuangan ini saya belajar dari 0 lagi. Nah dari program pengembangan ini saya banyak belajar mengenai keuangan syariah, sampai saat ini saya bisa bekerja dengan baik itu merupakan hasil dari program pengembangan yang dilakukan perusahaan kepada saya dari dulu sampai saat ini. Alhamdulillah dari program pengembangan itu saya bisa belajar banyak dan bisa melanjutkan pendidikan S1 saya di jurusan keuangan sesuai dengan tempat saya bekerja yaitu lembaga keuangan syariah.
24.	Apakah ada kendala tertentu yang anda lihat dan hadapi selama mengikuti program pengembangan SDM di KSPPS BMT Dana Mentari Muhammadiyah ini?	Kendala untuk saya pribadi yang paling berarti itu lebih kepada kendala bahasa dan istilah asing yang sering disebutkan di lembaga keuangan seperti BMT ini. Tapi alhamdulillah setelah saya mengikuti program pengembangan sumber daya manusia dari perusahaan ini, saya jadi

		paham mengenai istilah-istilah tersebut dan bisa menerapkan ilmunya pada saat saya bekerja.
--	--	---



Lampiran II-Dokumentasi Penelitian

No.	Keterangan Dokumentasi	Foto Dokumentasi
1.	Wawancara Observasi Pendahuluan	
2.	Wawancara Manager Umum	
3.	Wawancara Manager Marketing	

<p>4.</p>	<p>Wawancara Manager Administrasi dan SDI</p>	 A photograph showing a woman wearing a blue hijab and a blue long-sleeved shirt sitting at a round wooden table. She is looking towards the right. On the table in front of her are several clear plastic water bottles in a tray, some papers, and a mobile phone. To her right, the back of another person wearing a black hijab is visible, who appears to be taking notes on a document.
<p>5.</p>	<p>Wawancara Karyawan Marketing</p>	 A photograph showing a man in a light green short-sleeved button-down shirt and blue jeans sitting on a blue chair. He is looking down at a mobile phone in his hands. To his left, the back of a person wearing a black hijab is visible, who is conducting the interview. The background shows a wooden cabinet and a wall with some decorations.

Lampiran III- Surat Keterangan Penelitian



**Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS)
BMT DANA MENTARI
MUHAMMADIYAH PURWOKERTO**

Badan Hukum : AHU-0001532.AH.01.39.TAHUN 2022
Alamat : Jl. Kapt. Pattimura No. 392 Karanglewas Lor, Purwokerto Barat - Banyumas (0281) 6575200

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor : 00188/SKP.DM.PST/XI.24

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Khomsahtun,S.E

Nik : 00005.011095

Jabatan : Manager Umum

Kspps BMT Dana Mentari Muhammadiyah Purwokerto

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiwi tersebut dibawah ini :

Nama : Ma'rifatul Nurmalia

Nim : 2017202285

Jurusan : S1 Perbankan Syariah/IX

Telah melakukan riset/penelitian dari tanggal 19 Maret 2024 - 23 Juli 2024, dengan Judul :

**Analisis Efektivitas Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di KSPPS BMT
Dana Mentari Muhammadiyah Dalam Upaya Membangun Budaya Organisasi.**

Semoga hasil risetnya bermanfaat untuk semua pihak.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya.

Purwokerto, 12 November 2024

Manager Umum



Khomsahtun,S.E

NIK.00005.011095

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama : Ma'rifatul Nurmalia
2. NIM : 2017202285
3. Tempat/ Tgl. Lahir : Banyumas, 17 Februari 2001
4. Alamat Asal : Ds. Kotaliman Rt 03 Rw 01
Kec.Kedungbanteng Kab. Banyumas
5. Alamat Domisili : Ds. Kotaliman Rt 03 Rw 01
Kec.Kedungbanteng Kab. Banyumas
6. Nomor HP/ WA Aktif : 081 393 569 645
7. Email : marifatulnurmalia58@gmail.com
8. Nama Orang Tua :
Ayah : Sugeng
Ibu : Sriatin Siti Ngaliyah

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 - a. TK/PAUD : TK Diponegoro 29 Kotaliman
 - b. SD/MI : SD Negeri 1 Kotaliman
 - c. SMP/MTs : SMP Negeri 1 Baturraden
 - d. SMA/SMK/MA : SMA Negeri Baturraden
 - e. Perguruan Tinggi : UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
2. Pendidikan Non-Formal
 - a. PESMA Ulul Albab Sumampir

C. Pengalaman Organisasi

1. PMII Rayon FEBI
2. Petugas Kepemiluan