



**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI  
DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA  
BMT AL-FATAYA PAYAKUMBUH**

**SKRIPSI**

*Di Ditulis sebagai syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Program Studi Perbankan*

Oleh :

**MUHAMMAD YUSUF**  
**NIM. 1830401100**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS  
BATUSANGKAR  
1447 H/ 2025 M**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Yusuf  
NIM : 1830401100  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa SKRIPSI dengan judul "**Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada BMT Al-Fataya Payakumbuh**" merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikian pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar.

Batusangkar, Juli 2025  
Saya yang Menyatakan,




**Muhammad Yusuf**  
**NIM. 1830401100**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

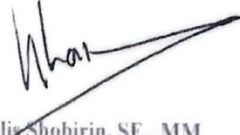
Pembimbing skripsi atas nama Muhammad Yusuf NIM: 1830401100 dengan Judul "Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada BMT Al-Fataya Payakumbuh" Memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang *munaqasah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ketua Program Studi  
Perbankan Syariah

  
Muhammad Aliman Shahmi, M.E  
NIP. 199308292022031002

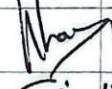


Batusangkar, Juni 2025  
Pembimbing

  
Khairuliz Shobirin, SE., MM  
NIP. 198705082025211003

### PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi atas nama **Muhammad Yusuf**, NIM: 1830401100, judul: **“Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada BMT Al-Fataya Payakumbuh”**, telah diuji dalam ujian Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar pada hari Rabu tanggal 06 Agustus 2025 dan dinyatakan telah lulus dan dapat diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) dalam Program Studi Perbankan Syariah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

No	Nama/NIP Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Khairulis Shobirin, SE., MM NIP: 198705082025211003	Ketua Sidang /Pembimbing		14/8/2025
2.	Prof. Dr. H. Syukri Iska, M.Ag. NIP: 19631019199203104	Penguji I/ Anggota		13/8/2025
3.	Elmiliyani Wahyuni, M.E.Sy., CHRA NIP : 198803302018012002	Penguji II/ Anggota		12/8/2025

Batusangkar, Agustus 2025  
Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus  
Batusangkar



**Dr. H. Rizal, M.Ag., CRP**  
NIP: 197310072002121001

## ABSTRAK

**Muhammad Yusuf, NIM 1830401100.** Penelitian ini Berjudul “**Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing pada BMT Al-Fataya Payakumbuh**”. Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, 2025.

Pokok permasalahan penelitian ini berangkat dari dua tantangan utama yang dihadapi BMT Al-Fataya Payakumbuh, yaitu fluktuasi aset yang tidak selalu sejalan dengan pertumbuhan jumlah anggota, serta keterbatasan kuantitas dan kualitas sumber daya insani (SDI) pada lini pelayanan langsung. .

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis metode pengembangan SDI serta perannya dalam meningkatkan keunggulan bersaing BMT Al-Fataya. Aspek yang dikaji meliputi pelatihan, rekrutmen, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan pembelajaran berkelanjutan, dengan mengaitkan implementasinya terhadap strategi keunggulan bersaing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) di BMT Al-Fataya Payakumbuh dilaksanakan melalui pelatihan internal-eksternal, rekrutmen yang mengutamakan pengalaman, penilaian kinerja berbasis target dan kualitas, pengembangan karier meritokratis, serta pembelajaran berkelanjutan yang menggabungkan keterampilan teknis dan pembinaan karakter Islami. SDI yang kompeten, kreatif, dan memahami pasar memungkinkan BMT menerapkan strategi keunggulan biaya dengan layanan efisien dan murah, diferensiasi melalui produk unik seperti Tabungan THR AlfaKhairo, serta fokus pada segmen UMKM khususnya pedagang kecil melalui pendampingan usaha dan lokasi strategis. Sinergi ini membentuk keunggulan bersaing berkelanjutan, menjaga relevansi BMT di tengah persaingan, dan berkontribusi nyata pada pemberdayaan ekonomi masyarakat..

**Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Insani, Keunggulan Bersaing, BMT, Lembaga Keuangan Mikro Syariah.**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN</b>	
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b>	
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus penelitian .....	4
C. Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan Penelitian .....	5
E. Manfaat dan Luaran Penelitian .....	5
F. Definisi Operasional .....	5
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>7</b>
A. Kajian Teori.....	7
1. Baitul Mal Wat Tamwil Defenisi .....	7
2. Pengembangan Sumber Daya Insani .....	15
3. Keunggulan Bersaing .....	34
B. Penelitian Relevan .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	41
C. Instrumen Penelitian .....	43
D. Sumber Data.....	43
E. Teknik Pengumpulan Data .....	43
F. Teknik Analisis Data .....	44
G. Teknik Penjamin Keabsahan Data .....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
A. Profil Umum KSPPS BMT Al Fataya Payakumbuh.....	46

1. Sejarah KSPPS BMT Al Fataya Payakumbuh .....	46
2. Visi dan Misi BMT Al Fataya .....	47
3. Kelembagaan BMT Al Fataya Payakumbuh.....	47
4. Tujuan BMT Al-Fataya Payakumbuh .....	48
5. Inti Dasar dan Budaya Kerja Keyakinan Inti BMT Al-Fataya .....	49
6. Struktur Organisasi BMT Al-fataya .....	50
7. Produk – Produk BMT Al Fataya Payakumbuh.....	55
B. Temuan Penelitian.....	60
C. Pembahasan.....	67
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>79</b>
A. Kesimpulan .....	79
<b>B. Saran .....</b>	<b>80</b>
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN</b>	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan sektor keuangan mikro memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, khususnya bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang sering kali tidak terlayani oleh perbankan formal (Ascarya, 2015). Lembaga keuangan mikro berbasis syariah hadir sebagai alternatif pembiayaan yang mengedepankan prinsip keadilan, kebersamaan, dan keberkahan. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap ekonomi syariah menjadikan lembaga ini berperan strategis dalam memperluas inklusi keuangan dan mendukung pertumbuhan ekonomi berbasis nilai Islam (Muhammad, 2011).

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) merupakan salah satu bentuk lembaga keuangan mikro syariah yang menggabungkan fungsi sosial dan fungsi bisnis dengan keunggulan kedekatan pada masyarakat, fleksibilitas layanan, serta inovasi produk sesuai kebutuhan anggota. Namun, BMT juga menghadapi tantangan seperti keterbatasan modal, persaingan yang semakin ketat, risiko pembiayaan bermasalah, serta keterbatasan kualitas dan kuantitas sumber daya insani (SDI) yang mengelola operasional lembaga (Nurul, 2010)

Di Provinsi Sumatera Barat, BMT memiliki peran strategis dalam menggerakkan roda perekonomian berbasis syariah, khususnya di wilayah-wilayah yang memiliki potensi ekonomi dari sektor perdagangan, pertanian, dan UMKM. Kota Payakumbuh, sebagai salah satu kota yang dinamis di provinsi ini, memiliki potensi besar dalam pengembangan lembaga keuangan mikro syariah. Salah satu BMT yang berkembang di wilayah ini adalah BMT Al-Fataya Payakumbuh, yang telah melayani masyarakat selama bertahun-tahun dan menjadi mitra keuangan bagi banyak pelaku usaha mikro dan kecil.

BMT Al-Fataya memiliki fokus utama pada pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas, khususnya pedagang kecil yang beroperasi di sektor informal seperti pedagang garendong. Dengan pendekatan ini, BMT tidak hanya menyalurkan pembiayaan, tetapi juga melakukan pendampingan usaha

sehingga nasabah dapat mengelola modal secara efektif dan berkelanjutan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip keuangan inklusif yang mendorong pemerataan akses permodalan, peningkatan literasi keuangan, dan penguatan kapasitas usaha anggota.

Peran strategis BMT Al-Fataya semakin diakui setelah pada 15 Maret 2024, lembaga ini resmi ditunjuk sebagai mitra penyalur Program Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) oleh Pusat Investasi Pemerintah (PIP), Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Melalui kemitraan ini, BMT Al-Fataya memperoleh plafon pembiayaan sebesar Rp 2 miliar yang ditujukan untuk mendukung permodalan UMKM di Kota Payakumbuh. Program ini tidak hanya menyediakan pembiayaan berbunga rendah, tetapi juga mencakup pendampingan usaha mikro guna meningkatkan kapasitas dan keberlanjutan bisnis mereka ([pip.kemenkeu.go.id](http://pip.kemenkeu.go.id)).

Kepercayaan yang diberikan pemerintah melalui penunjukan tersebut menunjukkan bahwa BMT Al-Fataya telah memiliki reputasi yang baik dan jaringan yang memadai untuk menyalurkan pembiayaan secara efektif. Lebih jauh, kemitraan ini diharapkan dapat memperluas jangkauan pelayanan BMT dan memperkuat perannya dalam memperkuat sektor keuangan syariah di daerah.

Pendekatan yang diterapkan BMT Al-Fataya dalam membangun hubungan dengan anggota diperkuat melalui hasil wawancara penulis dengan Robi Hidayat (2025), yang menyampaikan:

“BMT Al-Fataya fokus memberdayakan ekonomi umat seperti pedagang garendong di Kota Payakumbuh. BMT Al-Fataya melakukan pembinaan langsung kepada pedagang. BMT memfokuskan kepada UMKM yang terdapat di Kota Payakumbuh, yang mana kebanyakan nasabah berasal dari kalangan pedagang”

Secara kuantitatif, perkembangan aset dan jumlah anggota BMT Al-Fataya selama periode 2019–2024 menunjukkan dinamika yang menarik.

**Tabel 1. 1**  
**Aset dan anggota BMT Al-Fataya:**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Aset</b>	<b>Jumlah Anggota</b>
2019	Rp 11.774.849.214	602
2020	Rp 15.243.732.571	655
2021	Rp 17.077.180.384	700
2022	Rp 16.180.798.472	780
2023	Rp 17.029.514.438	812
2024	Rp 16.777.783.156	970

Sumber: Dokumentasi BMT Al-Fataya

Jumlah anggota mengalami peningkatan yang cukup signifikan, yakni dari 602 orang pada tahun 2019 menjadi 970 orang pada tahun 2024, atau tumbuh sekitar 61% dalam lima tahun. Pertumbuhan ini menjadi indikator positif bahwa masyarakat semakin percaya terhadap kinerja dan layanan yang ditawarkan BMT.

Namun, tren jumlah aset memperlihatkan fluktuasi yang patut dicermati. Setelah meningkat dari Rp 11,77 miliar pada 2019 menjadi Rp 17,07 miliar pada 2021, nilai aset mengalami penurunan pada 2022 menjadi Rp 16,18 miliar. Meskipun sempat pulih menjadi Rp 17,02 miliar pada 2023, aset kembali turun menjadi Rp 16,77 miliar pada 2024.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa peningkatan jumlah anggota tidak selalu berbanding lurus dengan pertumbuhan aset. Beberapa faktor yang mungkin menjadi penyebabnya antara lain: tingkat partisipasi keuangan anggota yang bervariasi, penyaluran pembiayaan yang belum sepenuhnya optimal, serta adanya risiko pembiayaan bermasalah (non-performing financing) yang dapat mengurangi likuiditas dan nilai aset.

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa BMT Al-Fataya perlu menerapkan strategi pengelolaan yang lebih efektif, baik dalam penghimpunan dana maupun dalam penyaluran pembiayaan, agar

pertumbuhan jumlah anggota dapat diiringi dengan peningkatan aset yang stabil dan berkelanjutan.

Dari sisi manajemen internal, terdapat pula tantangan dalam aspek Sumber Daya Insani (SDI). Pertumbuhan jumlah anggota yang pesat tidak selalu diiringi peningkatan jumlah maupun kualitas SDI, terutama pada lini pelayanan langsung seperti kepala kantor layanan, teller, funding officer, dan account officer. Posisi-posisi ini memiliki peran vital dalam menjaga kualitas pelayanan, membangun loyalitas anggota, dan mendukung pencapaian target bisnis.

Kedua tantangan utama yakni fluktuasi aset dan keterbatasan SDI menjadi pokok permasalahan yang dapat memengaruhi daya saing BMT Al-Fataya di tengah persaingan lembaga keuangan syariah. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis strategi pengembangan Sumber daya insani dalam meningkatkan keunggulan bersaing BMT Al-Fataya Payakumbuh.

Secara akademis, penelitian ini juga memiliki urgensi karena dapat memberikan kontribusi pada pengayaan literatur mengenai manajemen sumber daya insani di lembaga keuangan mikro syariah. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang aplikatif bagi BMT Al-Fataya dan lembaga serupa.

## **B. Fokus penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, fokus penelitian ini adalah: analisis strategi pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada BMT Al-Fataya Payakumbuh

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka penulis dapat merumuskan pertanyaan penelitian yaitu :

1. Bagaimana metode pengembangan sumber daya insani pada BMT Al-Fataya di Payakumbuh

2. Bagaimana peran pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan keunggulan Bersaing pada BMT Al-Fataya di Payakumbuh

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian yang penulis lakukan yaitu:

1. Untuk mengetahui Metode pengembangan sumber daya insani pada BMT Al-Fataya di Payakumbuh
2. Untuk mengetahui peran strategi pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan keunggulan Bersaing pada BMT Al-Fataya di Payakumbuh

#### **E. Manfaat dan Luaran Penelitian**

##### 1. Manfaat Penelitian

- a. Mendukung pengembangan dan pembinaan ilmu perbankan syariah.
- b. Memberikan kontribusi pada kemajuan ilmu pengetahuan terkait perbankan syariah.
- c. Diharapkan bisa menambah wawasan dan memberikan pengetahuan yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Insani di bidang perbankan serta lembaga keuangan syariah.
- d. Mengembangkan wawasan peneliti sejalan dengan latar belakang pendidikan yang ditekuni.

##### 2. Luaran Penelitian

Agar hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pustaka dan dapat diterbitkan pada jurnal penelitian.

#### **F. Definisi Operasional**

**Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI):** Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan staf BMT Ini mencakup berbagai langkah seperti pelatihan, pengembangan karier, dan perbaikan sistem manajemen SDM yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. (Wafirah, Hakim, & Amalia, 2022)

Pengembangan sumber daya manusia membutuhkan investasi yang relatif tinggi. Dana yang cukup besar seringkali dikeluarkan untuk pelatihan dan pendidikan karyawan. Sebagian besar perusahaan bersedia mengalokasikan sumber daya yang cukup besar untuk tujuan pengembangan, dengan harapan kinerja optimal sebagai imbalannya.

**Keunggulan Bersaing:** Keunggulan yang dimiliki oleh BMT untuk tetap bertahan dan berkembang di pasar diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang optimal dan efisien bersaing merujuk pada kemampuan BMT untuk lebih unggul dibanding, mencakup layanan, inovasi produk, kualitas, serta loyalitas nasabah. Dalam hal ini, keunggulan kan pesaingnya dalam menyediakan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan pasar. (Murtalingtyas, 2024)

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Baitul Mal Wat Tamwil Defenisi**

###### **a. Defenisi BMT**

Kata Baitul Mal berasal dari dua kata bahasa Arab: “bait” yang berarti rumah, dan “al-mal” yang berarti harta. Oleh karena itu, secara etimologis (makna bahasa), Baitul Mal dapat diartikan sebagai rumah untuk mengumpulkan atau menyimpan harta.

Secara terminologi, Baitul Mal wa Tamwil (BMT) adalah lembaga keuangan mikro yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil. Tujuan utamanya adalah mengembangkan usaha mikro untuk meningkatkan derajat dan martabat, serta membela kepentingan kaum fakir miskin. BMT biasanya didirikan atas inisiatif dan modal awal dari tokoh-tokoh masyarakat setempat, dengan landasan sistem ekonomi yang mengutamakan keselamatan (berintikan keadilan), kedamaian, dan kesejahteraan (Muhammad, 2007).

BMT merupakan singkatan dari Baitul Mal wa Tamwil, atau kadang ditulis juga sebagai baitul maal wa baitul tamwil. Secara harfiah, baitul maal berarti "rumah dana", sedangkan baitul tamwil berarti "rumah usaha". Baitul Maal memiliki sejarah panjang, berkembang sejak masa Nabi hingga abad pertengahan perkembangan Islam. Fungsi utamanya adalah mengumpulkan dan mendistribusikan dana sosial. Di sisi lain, baitul tamwil berfungsi sebagai lembaga bisnis yang berorientasi pada keuntungan (Ridwan, 2004).

Selain itu, Mu'alim dan Abidin (2005) juga berpendapat bahwa BMT adalah organisasi ekonomi yang berorientasi pada pengembangan kolaborasi dan investasi dalam rangka memajukan usaha mikro serta mengurangi kemiskinan melalui sistem bagi hasil-dan kerugian. BMT lahir dari berbagai organisasi, termasuk bank syariah, BPR syariah

(BPRS), serta organisasi Islam besar seperti Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah, yang kini memiliki anggota lebih dari seratus juta.

Menurut Solehudin (2010), karena tidak adanya peraturan hukum spesifik untuk BMT, lembaga ini bisa mengikuti regulasi koperasi atau Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM)/LSM. Jika sebuah BMT dianggap sebagai koperasi, maka operasinya diatur oleh Undang-undang Koperasi No. 25/1992. Namun, jika BMT didirikan sebagai KSM/LSM, ia hanya akan berupa perkumpulan individu tanpa regulasi hukum khusus yang mengaturnya. Inilah sebabnya mengapa tidak semua BMT beroperasi sebagai badan hukum; beberapa di antaranya terbentuk sebagai lembaga masyarakat yang berdiri sendiri. Jika BMT berbentuk koperasi, otomatis akan terdaftar di Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil/Menengah.

Di sisi lain, menurut Aziz (1999 dan 2006), sebagian besar BMT juga berafiliasi dengan Induk Koperasi Syariah BMT (Inkopsyah BMI). Meskipun begitu, ada juga BMT lain yang terkait dengan organisasi berbeda, seperti Dompot Dhuafa dan beberapa organisasi keagamaan, atau bahkan beroperasi secara independen (Rohmatul, 2020).

Idealnya, pembentukan BMT sebaiknya disahkan oleh notaris. Namun, jika BMT belum terdaftar sebagai badan hukum, mereka bisa mendapatkan sertifikat bisnis dari Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK) regional (Prasada, Emirzon, & Hasan, 2019). Ini karena undang-undang BMT sudah memiliki standar yang jelas, mencakup identifikasi daerah operasional, tujuan, dan kegiatan usaha yang berlandaskan prinsip syariah. Misalnya, sumber dana ditentukan sepagai bagian dari anggota, simpanan wajib dan sukarela, sumbangan, pinjaman pendiri dan sisa hasil usaha (SHU) atau laba yang dicadangkan. Mobilisasi simpanan sukarela dan pinjaman, baik dari sumber internal maupun eksternal, wajib berlandaskan prinsip syariah. Selain itu, 2,5% dari keuntungan tahunan harus disisihkan sebagai zakat, dan minimal 10% (setelah zakat dan pajak) wajib dialokasikan

untuk cadangan serta dana kompensasi manajemen dan pengurus (Sudjana & Peran, 2020).

Dalam rangka meningkatkan kualitas ekonomi untuk kesejahteraan anggota secara khusus dan masyarakat secara umum, BMT mengadopsi sistem perekonomian syariah. Sistem ini beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil, seperti Musyarakah dan Mudharabah, serta jual beli, termasuk Bai' Bitsaman Ajil, dan juga al-Qardhul Hasan, di antara akad-akad lainnya (Sudjana & Peran, 2020).

#### **b. Visi dan Misi BMT**

Visi BMT haruslah berorientasi pada upaya untuk mewujudkan BMT sebagai institusi yang memberdayakan, guna meningkatkan kualitas ibadah anggotanya. Dengan demikian, anggota dapat menjalankan perannya sebagai wakil dan pengabdian Allah SWT, serta berkontribusi pada kemakmuran hidup anggota secara khusus dan masyarakat luas (Melina, 2020).

Perumusan visi BMT menitikberatkan pada pengembangan lembaga yang profesional dan berdaya dalam meningkatkan kualitas ibadah. Ibadah di sini diartikan secara komprehensif, meliputi bukan hanya ritual peribadatan seperti salat, tetapi juga seluruh aspek kehidupan. Dengan demikian, setiap inisiatif BMT harus bertujuan untuk mewujudkan ekonomi yang adil dan makmur (Dhahita, 2018).

Perumusan visi BMT bisa berbeda antara satu dengan yang lain. Ini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti lingkungan bisnisnya, latar belakang sosial masyarakat, dan visi yang dipegang oleh para pendirinya. Namun demikian, prinsip perumusan visi harus sama dan tetap dipegang teguh, karena visi sifatnya jangka panjang, maka perumusannya harus dilakukan dengan sungguh-sungguh. Pendirian tidak dapat begitu saja mengabaikan aspek ini (Ningsih, 2024).

BMT mengemban misi untuk menciptakan tatanan ekonomi dan struktur masyarakat madani yang berkeadilan, berkemakmuran, dan

berkeunggulan, seluruhnya berdasarkan syariah dan perkenan Allah SWT (Ridwan, 2004).

Dalam rangka mencapai visi serta melaksanakan misi dan tujuan, BMT menjalankan beberapa usaha sebagai berikut:

- 1) Pengembangan simpan pinjam syariah: Fokus pada perluasan layanan simpan pinjam dengan prinsip bagi hasil.
- 2) Membangun dan mengembangkan lembaga serta unit bisnis kelompok usaha muamalah (Pokusma), yakni kelompok simpan pinjam yang dibina secara khusus oleh BMT.
- 3) Jika BMT telah berkembang cukup mapan, memprakarsai pengembangan badan usaha sektor riil (Busril) dari Pokusma-pokusma sebagai badan usaha pendamping.

#### **c. Ciri-ciri BMT**

Berikut adalah karakteristik utama dari Baitul Mal wa Tamwil (BMT): (Ridwan, 2004)

- 1) Prinsip Laba untuk Kesejahteraan Bersama: BMT berorientasi pada bisnis untuk meraih laba, yang kemudian dioptimalkan demi kemanfaatan ekonomi terbesar bagi anggotanya dan lingkungan sekitar.
- 2) Peran Sosial Efektif: Meski utamanya bukan organisasi sosial, BMT berfungsi sebagai sebagai kanal efektif untuk menyalurkan zakat, infak, dan sedekah demi kesejahteraan banyak orang.
- 3) Berbasis Komunitas: Pertumbuhan BMT bersumber dari partisipasi dan dukungan aktif masyarakat di wilayah operasionalnya
- 4) Dimiliki oleh Anggota Komunitas: BMT sepenuhnya dimiliki oleh masyarakat kecil yang menjadi bagian dari lingkungannya, menjadikannya lembaga yang benar-benar berasal dari dan untuk mereka.

Selain karakteristik utama di atas, BMT juga memiliki karakteristik khas sebagai berikut: (Soemitro, 2019)

- 1) Pendekatan Staf yang Dinamis: Staf dan karyawan BMT mengadopsi pendekatan yang sangat aktif, dinamis, dan berorientasi produktif. Mereka secara proaktif menjangkau calon nasabah, baik untuk penempatan dana maupun pengajuan pembiayaan usaha, alih-alih pasif menunggu.
- 2) Model Operasional Berbasis Lapangan: Kantor BMT beroperasi pada jam tertentu dengan jumlah staf terbatas. Hal ini karena mayoritas staf difokuskan pada kegiatan lapangan, seperti mencari nasabah penyeter dana, serta melakukan monitoring dan supervisi terhadap usaha nasabah..
- 3) Kegiatan Religius yang Terintegrasi dengan Bisnis: BMT rutin menyelenggarakan pengajian berkala. Waktu dan lokasi (biasanya di fasilitas ibadah) disesuaikan dengan aktivitas anggota dan nasabah. Sesi pengajian ini seringkali dilanjutkan dengan diskusi dan pertukaran informasi bisnis di antara nasabah BMT.

#### **d. Prinsip BMT**

Baitul Mal wa Tamwil (BMT) beroperasi sebagai lembaga keuangan syariah, terutama dengan sistem bagi hasil. Menurut Sudarsono (2003), BMT mengelola dananya berdasarkan beberapa prinsip operasional utama: (Melina, 2020)

- 1) Profit-Sharing (Prinsip Bagi Hasil): Untuk setiap kegiatan bisnis yang menggabungkan mekanisme bagi hasil, BMT dan kliennya akan membagi keuntungan yang dihasilkan berdasarkan kesepakatan yang telah disepakati sebelumnya..
- 2) Buy-Sell (Prinsip Jual Beli): prinsip ini merupakan suatu tata cara jual beli yang dalam pelaksanaannya BMT mengangkat nasabah sebagai agen yang diberi kuasa melakukan pembelian barang atas nama BMT, dan kemudian bertindak sebagai penjual dengan menjual barang yang telah dibelinya tersebut ditambah markup. Keuntungan yang didapat BMT akan dibagi bersama dengan penyediaan dana berdasarkan kesepakatan..

- 3) Non-Profit (Prinsip Non Profit): Ini merupakan suatu prinsip yang sering disebut sebagai pembiayaan kebajikan atau pembiayaan yang bersifat sosial dan non komersial. Dalam pembiayaan ini nasabah cukup mengembalikan pokok pinjamannya saja.
- 4) Ini merupakan perjanjian kerja sama antara dua pihak atau lebih, di mana masing-masing pihak menyeter modal dalam berbagai bentuk. Perjanjian tersebut menetapkan pembagian keuntungan dan kerugian yang telah ditentukan sebelumnya. Lebih lanjut, prinsip ini juga mencakup pembiayaan di mana BMT menyediakan dana atau klaim berdasarkan perjanjian pinjaman bersama dengan pihak lain. Pihak peminjam kemudian berkewajiban untuk mengembalikan pokok pinjaman beserta bagi hasil yang disepakati setelah jangka waktu tertentu.

#### **e. Fungsi BMT**

BMT secara konseptual memiliki dwi-fungsi, yaitu Baitul Mal dan Baitut Tamwil: (Nurul & Purnama, 2016)

- 1) Baitul Mal (Rumah Dana Sosial): BMT berperan sebagai wadah untuk menerima titipan dana ZIS (zakat, infak, dan sedekah). Kemudian, BMT memastikan dana ini didistribusikan secara optimal, memberikan santunan kepada pihak yang berhak (ashnaf) sesuai ketentuan dan amanah yang telah ditetapkan.
- 2) Baitut Tamwil (Rumah Pemberdayaan Ekonomi): Fungsi ini berorientasi pada pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas ekonomi para pengusaha mikro dan kecil, terutama melalui promosi budaya menabung dan penyediaan dukungan pembiayaan untuk kegiatan ekonomi mereka.

#### **f. Tujuan BMT**

Menurut Ridwan (2004), BMT bertujuan untuk menciptakan kehidupan yang aman, damai, dan sejahtera bagi keluarga dan masyarakat di sekitarnya. BMT juga berupaya meningkatkan kualitas

usaha ekonomi, yang memberikan manfaat bagi anggotanya secara khusus dan masyarakat luas pada umumnya. (Ridwan, 2004)

Secara umum, sebagai salah satu institusi perekonomian umat, Baitul Mal wa Tamwil (BMT) mengemban beberapa tujuan, antara lain: (Rodoni & Hamid, 2008)

- 1) Meningkatkan dan mengembangkan potensi umat dalam program pengetasan kemiskinan, khususnya pengusaha kecil/lemah.
- 2) Kontribusi Pemberdayaan Umat: Memberikan sumbangan aktif dalam upaya pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan umat.
- 3) Penyediaan Modal Berbasis Syariah: Menciptakan akses pembiayaan dan penyediaan modal bagi anggota yang berlandaskan prinsip syariah.
- 4) Promosi Budaya Hemat dan Menabung: Mendorong pembentukan sikap hemat dan kegemaran menabung.
- 5) Stimulasi Usaha Produktif: Menumbuhkan berbagai inisiatif usaha yang bersifat produktif.
- 6) Bantuan Pembiayaan Bebas Riba: Memfasilitasi pengusaha lemah untuk mendapatkan akses modal pinjaman, sekaligus membebaskan mereka dari jerat sistem riba.
- 7) Peran dalam Ekonomi Nasional: Menjadi lembaga keuangan alternatif yang mampu menopang akselerasi pertumbuhan ekonomi nasional.
- 8) Peningkatan Kualitas Usaha dan Kesempatan Kerja: Meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatan usaha, serta memperluas kesempatan kerja dan penghasilan umat.

#### **g. Sifat BMT**

BMT memiliki karakteristik unik sebagai usaha bisnis mandiri yang dikembangkan dari swadaya, dengan pengelolaan profesional yang berorientasi pada kesejahteraan anggota dan masyarakat sekitar. Sifat bisnis ini penting untuk mencapai efisiensi tertinggi dalam pengelolaan BMT. Keberhasilan di bidang bisnis merupakan kunci bagi

BMT untuk memberikan bagi hasil yang kompetitif kepada deposan dan memastikan kesejahteraan pengelolanya sebanding dengan lembaga lain (Ridwan, 2004).

Aspek sosial BMT berfokus pada peningkatan taraf hidup anggota yang mungkin tidak terjangkau hanya melalui prinsip bisnis. Awalnya, anggota ini diberdayakan dengan stimulan dan dana Zakat, Infaq, dan Sedekah (ZIS) . Setelah dianggap mampu, bisnis mereka harus dikembangkan lebih lanjut dengan dana komersial/bisnis. , karena dana Zakat bersifat sementara. Pendekatan ini memungkinkan peningkatan jumlah penerima manfaat Zakat secara berkelanjutan. (Ridwan, 2004)

#### **h. Prinsip BMT**

BMT beroperasi berdasarkan beberapa prinsip utama yang memandu kegiatannya. Prinsip-prinsip tersebut meliputi: (Huda, 2012)

##### 1) Growth (Penumbuhan)

- a) Inisiatif yang Dipimpin Masyarakat: BMT tumbuh dari dalam masyarakat itu sendiri, didukung oleh tokoh lokal, individu kaya (aghnia), dan kelompok usaha muamalah (Pokusma) yang ada di daerah tersebut.
- b) Modal Awal: Modal awal berkisar antara Rp20 juta sampai dengan Rp30 juta yang dihimpun dari para pendiri dan Pokusma dalam bentuk simpanan pokok dan simpanan pokok khusus.
- c) Basis Pendiri: Diperlukan minimal 20 pendiri.
- d) Keanggotaan Luas: BMT memastikan basis keanggotaan yang kuat dan tersebar luas untuk mencegah pengendalian jangka panjang oleh satu individu saja.
- e) Komitmen Ganda: Walaupun BMT merupakan badan usaha yang fokusnya adalah menghasilkan laba, ia juga memiliki komitmen kuat untuk mendukung masyarakat rentan dalam pengentasan kemiskinan melalui pengelolaan dana mal (dana sosial).

## 2) Profesionalitas

- a) Manajemen yang Berdedikasi: Manajer adalah profesional yang bekerja penuh waktu. Mereka biasanya berpendidikan minimal D-3 (diploma) atau S-1 (sarjana) dan menjalani pelatihan manajemen BMT selama dua minggu dari Pinbuk. Mereka sangat berkomitmen untuk mengembangkan bisnis BMT dan pertumbuhan kelembagaannya, mendedikasikan seluruh waktu, hati, dan semangat mereka.
- b) Keterlibatan Proaktif: Manajer bersikap proaktif, secara aktif terlibat dan berintegrasi ke dalam komunitas untuk "jemput bola" (menjangkau klien secara proaktif).
- c) Landasan Etika: Manajer profesional berpedoman pada sifat-sifat etika seperti amanah (dapat dipercaya), siddiq (kejujuran), tabligh (menyampaikan informasi), fathonah (kecerdasan/kebijaksanaan), sabar, dan istiqomah (konsistensi/ keteguhan).
- d) Operasi Sistematis: Operasi didasarkan pada sistem dan prosedur yang jelas, termasuk Prosedur Operasi Standar (SOP) dan sistem akuntansi yang memadai.
- e) Kemitraan untuk Manajemen & TI: BMT bersedia berkolaborasi dengan Pinbuk, menerima dan membayar secara bertahap untuk layanan manajemen dan teknologi informasi, termasuk sistem daring.
- f) Pengawasan yang Efektif: Dewan direksi atau pengawas mampu menjalankan pengawasan yang efektif.
- g) Akuntabilitas & Transparansi: BMT menjaga akuntabilitas dan transparansi dalam semua pelaporannya (Nurul & Purnama, 2016).

## 2. Pengembangan Sumber Daya Insani

### a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengembangan sumber daya insani (SDI) sangat penting seiring dengan kemajuan teknologi dan ketatnya persaingan. Hal ini bisa dilihat

dari dua aspek: kuantitas, yaitu jumlah SDM yang tersedia, dan kualitas, yaitu peningkatan keterampilan dan kemampuan intelektual untuk menjalankan tugas dengan baik. Keduanya saling mendukung dalam menghadapi tantangan zaman (Bairizki, 20020).

Untuk mengembangkan sarana guna memenuhi kebutuhan pendidikan pekerja, memberi mereka pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan agar dapat bekerja dengan baik di posisi mereka saat ini dan sepanjang karier mereka (Diwyarthy, 2022).

Kata "pengembangan" berasal dari kata "kembang", yang menyiratkan proses pertumbuhan menjadi sesuatu yang lebih besar dan lebih luas. Pada dasarnya, "pengembangan" menggambarkan tindakan, metode, dan hasil dari proses perkembangan in (Soekanto, 1983).

Pengembangan adalah upaya formal berkelanjutan yang dilakukan suatu organisasi untuk mengolah dan meningkatkan sumber daya manusianya , memastikan pertumbuhan mereka selaras dengan kebutuhan organisasi (Rokhman, 2011).

Agar pengembangan sumber daya manusia berhasil, diperlukan pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan bagi seluruh karyawan, baik yang baru maupun yang lama. Kunci keberhasilan program pengembangan SDM terletak pada penyusunan rencana pengembangan karyawan yang relevan dan disesuaikan dengan konteks perusahaan. Pengembangan berpedoman fokus pada permasalahan staf dan personal dimana suatu proses program pendidikan jangka panjang menggunakan prosedur yang sistematis dengan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan utama (Syafuruddin, 2022).

Pada hakikatnya, pengembangan adalah upaya pendidikan yang disengaja, terencana, dan terstruktur, baik formal maupun nonformal, yang dilaksanakan secara bertanggung jawab. Tujuannya adalah untuk menumbuhkan kepribadian yang utuh dan seimbang, serta mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang selaras dengan bakat dan aspirasi individu. Hal ini membekali individu untuk

meningkatkan dan mengangkat dirinya secara mandiri, yang mengarah pada martabat, kualitas, dan kemampuan manusia yang optimal, dan pada akhirnya, menjadi pribadi yang mandiri (Iskandar, 2011).

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk membangun tenaga kerja dengan keterampilan unggul, kemampuan kerja yang kuat, dan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan. Inisiatif ini membantu organisasi meningkatkan hasil sumber daya manusia mereka dan meminimalkan kesenjangan antara apa yang dapat dilakukan karyawan dan apa yang dibutuhkan perusahaan (Wibowo & Kusmiyanti, 2021).

#### **b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI)**

Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesional dan keahlian karyawan, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif. Dengan meningkatkan kemahiran karyawan, para pemimpin berupaya memperdalam keahlian kerja setiap anggota staf, sehingga menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih efisien dan produktif (Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2013).

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan

Pengembangan SDI dirancang untuk menciptakan nilai bagi perusahaan, karyawannya, dan pelanggan atau komunitas yang menggunakan produk atau layanannya. Pada dasarnya, tujuan pengembangannya mencakup bidang-bidang utama berikut:: (Yuarniarasih & Suwatno, 2016)

##### 1) Produktivitas Kerja.

Kualitas dan kuantitas produk perusahaan dapat meningkat pesat dengan produktivitas karyawan yang tinggi. Peningkatan produktivitas ini dapat dicapai melalui program pengembangan

karyawan . Program-program ini mendorong perkembangan keahlian teknis, pemikiran analitis, dan keterampilan kepemimpinan karyawan , yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja.

2) Efisiensi.

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan efisiensi tenaga kerja, waktu, dan pemanfaatan bahan baku , sekaligus meminimalkan penyusutan mesin . Pengurangan pemborosan ini menghasilkan biaya produksi yang lebih rendah, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan . Mencapai efisiensi perusahaan yang tinggi, yang mencakup aspek-aspek seperti tenaga kerja, waktu, dan biaya, sangat penting untuk daya saing yang berkelanjutan di antara bisnis lainnya.

3) Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meminimalkan kerusakan pada barang, produksi, dan mesin karena karyawan menjadi lebih terampil dan mahir dalam pekerjaan mereka..

4) Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Pelayanan

Sasaran pengembangannya adalah untuk meningkatkan layanan karyawan kepada pelanggan , menyadari bahwa layanan unggul merupakan daya tarik penting bagi karyawan perusahaan.

6) Moral

Semangat kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan mana pun; semangat kerja yang baik memastikan hasil kerja yang konsisten memenuhi harapan.

Pengembangan karyawan menjadi kunci di sini, karena diharapkan dapat meningkatkan antusiasme dan semangat kerja

karyawan, yang pada akhirnya akan menghasilkan hasil kerja yang memuaskan. Intinya, pengembangan meningkatkan semangat kerja dengan menyelaraskan keterampilan dan keahlian karyawan dengan peran mereka, sehingga mereka lebih antusias untuk mencapai keunggulan dalam tugas-tugas mereka..

7) Karier

Pengembangan karyawan meningkatkan peluang kemajuan karier . Hal ini karena peningkatan keterampilan, keahlian, dan kinerja kerja sering kali mengarah pada promosi, yang biasanya didasarkan pada kemahiran dan prestasi seseorang.

8) Konseptual

Melalui pengembangan, manajer menjadi lebih cakap dan tegas, karena keterampilan teknis, interpersonal, dan manajerial mereka ditingkatkan..

9) Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relations-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10) Balas Jasa

Melalui pengembangan, karyawan dapat mengharapkan penghargaan yang lebih tinggi (seperti gaji, upah, insentif, dan tunjangan) karena kinerja kerja mereka meningkat dan menjadi lebih sesuai dengan harapan..

11) Konsumen

Karena karyawannya berkembang, pelanggan akan menerima produk atau layanan dengan kualitas lebih baik , yang merupakan manfaat penting bagi masyarakat.

### **c. Metode dan Pendekatan Pengembangan Sumber Daya Insani**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses terencana dan berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan kompetensi dan kualitas karyawan . Tujuan utamanya adalah untuk mendukung organisasi dalam mencapai visi dan misinya . Untuk mencapai tujuan ini, berbagai pendekatan dan metode dapat diterapkan di berbagai aspek manajemen SDM, termasuk: (Husna, 2018)

#### **1) Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia perusahaan . Secara spesifik, kegiatan ini berfokus pada peningkatan dan pemeliharaan keterampilan kerja karyawan . Pelatihan dan pengembangan juga membantu menumbuhkan tanggung jawab dan disiplin yang lebih besar di antara staf. Pada akhirnya, pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk memaksimalkan keterampilan, sikap, pengetahuan, keahlian, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan , sehingga mempersiapkan tenaga kerja dengan lebih baik untuk menghadapi persaingan (Bangun, 2015).

Dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), pelatihan dan pengembangan merupakan kunci. Kedua elemen krusial ini berfungsi untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan , yang pada akhirnya membangun tenaga kerja yang cakap dan siap menghadapi tantangan organisasi apa pun (Didin, 2006).

Pelatihan adalah proses terstruktur yang difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis karyawan, memperluas basis pengetahuan mereka, dan menyempurnakan sikap profesional mereka untuk pelaksanaan tugas yang lebih efektif.. Pelatihan ini dapat dilakukan baik secara internal (in-house training) maupun eksternal (outbound training), bergantung pada kebutuhan spesifik organisasi dan karyawan (Deslita, 2023).

Dalam pengembangan sumber daya insani, pelatihan kerja dapat dibagi menjadi dua metode, yaitu:

a) On-The- job training

Karyawan mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya secara langsung. Perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melakukan pelatihan terhadap SDM mereka dan biasanya dilakukan oleh atasan dari peserta pelatihan. Metode ini dianggap lebih efektif dan efisien karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal baik pelatih (trainers) mereka. Terdapat empat cara yang termasuk dalam metode pelatihan on-the-job training, yaitu: (Bangun, 2015)

a) Rotasi pekerjaan (job rotation)

Ini melibatkan pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam organisasi. Rotasi ini memperluas pengetahuan dan pengalaman mereka di berbagai peran..

b) Penugasan yang direncanakan

Karyawan diberi penugasan khusus yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan dan pemahaman praktis mereka tentang suatu pekerjaan.

c) Pembimbingan

Metode ini melibatkan pelatihan langsung yang diberikan oleh atasan langsung karyawan.

d) Pelatihan posisi

Pelatihan ini melibatkan pelatihan karyawan untuk mempersiapkan mereka menghadapi peran tertentu. Pelatihan ini sering diberikan kepada staf yang berganti pekerjaan di perusahaan. Sebelum pindah ke posisi baru, karyawan menerima pelatihan untuk membantu mereka memahami

tugas dan tanggung jawab yang akan mereka hadapi secara menyeluruh..

b) Metode Off-The-Job training

Pelatihan yang berlangsung saat karyawan tidak bekerja dirancang untuk membantu mereka berfokus sepenuhnya pada kegiatan pembelajaran . Pelatih untuk metode ini didatangkan dari luar perusahaan, atau karyawan menghadiri sesi pelatihan di luar kantor. Pendekatan ini digunakan ketika tidak ada pelatih yang sesuai di dalam perusahaan.

Ada tiga cara umum untuk melakukan pelatihan dan pengembangan di luar pekerjaan: (Bangun, 2015)

(1) Business games

Peserta dalam metode pelatihan ini memecahkan masalah, belajar dari permasalahan dunia nyata yang sebelumnya dihadapi oleh perusahaan lain. Tujuannya adalah untuk mempertajam keterampilan pengambilan keputusan peserta dan melatih mereka dalam manajemen operasional perusahaan yang efektif .

(2) Vestibule school

Dalam metode ini, karyawan dapat berlatih dengan peralatan dan sistem kontrol nyata yang mencerminkan kondisi dunia nyata, tetapi semuanya dilakukan di luar lokasi dan dipandu oleh pelatih khusus . Simulasi adalah contoh utama dari pendekatan ini.

(3) Case study

Peserta dilatih untuk mengidentifikasi akar penyebab suatu masalah dan kemudian diminta untuk menyelesaikannya. Metode ini meningkatkan kemampuan analisis dan pemecahan masalah mereka.

Sementara itu, pengembangan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan manajerial dan konseptual

karyawan, di samping memperluas jaringan profesional mereka. Tujuan utama pengembangan adalah mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan .

Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah:  
(Hasanah & Gebina, 2024)

- (a) Peningkatan Kinerja: Melalui pelatihan, karyawan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja mereka.
- (b) Pengembangan Keterampilan: Karyawan memperoleh keterampilan baru yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, baik keterampilan teknis maupun manajerial.
- (c) Peningkatan Kepuasan Kerja: Program pelatihan yang efektif dapat membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang mengarah pada retensi karyawan yang lebih baik.
- (d) Adaptasi terhadap Perubahan: Pelatihan memperlengkapi karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan cepat dalam teknologi dan proses bisnis

Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sangat penting. Berbagai metode dapat diterapkan untuk mencapai tujuan ini, dan pemilihan metode yang tepat sangat bergantung pada kebutuhan spesifik perusahaan serta karakteristik karyawan. Berikut adalah beberapa metode pelatihan dan pengembangan yang umum digunakan: (Hasanah & Gebina, 2024)

- (1) Pelatihan Internal: Dilakukan di dalam organisasi dengan menggunakan trainer dari internal atau pihak ketiga.
- (2) Pelatihan Eksternal: Karyawan mengikuti pelatihan di lembaga atau institusi luar untuk mendapatkan pengetahuan baru.

- (3) Magang: Memberikan pengalaman praktis kepada karyawan baru untuk memahami lingkungan kerja secara langsung

Untuk mengembangkan program pelatihan yang sukses yang meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan, Anda perlu mengikuti langkah-langkah strategis utama berikut: (Hasanah & Gebina, 2024)

a) Analisis Kebutuhan Pelatihan

Langkah pertama adalah melakukan analisis untuk mengidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti survei, wawancara, atau evaluasi kinerja guna menemukan perbedaan antara keterampilan yang ada dan yang diperlukan oleh perusahaan.

b) Menetapkan Tujuan Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, penting untuk menetapkan tujuan yang jelas dan terukur. Misalnya, tujuannya bisa berupa: "Meningkatkan penjualan per karyawan sebesar 15% dalam 3 bulan."

c) Perencanaan Konten Pelatihan

Konten pelatihan harus sejalan dengan tujuan yang telah ditentukan dan relevan dengan kebutuhan peserta. Materi pelatihan harus mendorong pembelajaran aktif, seperti menggunakan studi kasus atau simulasi. Pastikan konten tersebut dapat membantu peserta memahami konsep dengan konteks yang sesuai dengan pekerjaan mereka.

d) Pemilihan Metode Pelatihan yang Tepat

Memilih metode pelatihan yang sesuai sangat penting dan harus disesuaikan dengan gaya belajar peserta serta sumber daya yang ada. Metode pelatihan bisa berupa pelatihan tatap muka, online, blended learning, atau mentoring. Selain itu, faktor-faktor

seperti lokasi peserta dan ketersediaan teknologi juga harus dipertimbangkan.

e) Pelaksanaan Program Pelatihan

Setelah perencanaan selesai, tahap pelaksanaan menjadi sangat penting. Ini meliputi penjadwalan, pemilihan instruktur, serta pengaturan logistik agar program dapat berjalan lancar. Pastikan semua materi dan fasilitas yang diperlukan tersedia sebelum pelatihan dimulai.

f) Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Setelah program pelatihan selesai, penting untuk melakukan evaluasi guna menilai apakah tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei kepada peserta atau analisis kinerja setelah pelatihan. Hal ini sangat penting untuk perbaikan berkelanjutan dalam program pelatihan yang akan datang.

Dengan mengikuti tahapan ini, perusahaan bisa merencanakan pelatihan yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan bisnis secara keseluruhan, tidak hanya sesuai kebutuhan.

2) Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen mengacu pada upaya strategis untuk mendapatkan dan memilih karyawan baru. Tujuannya adalah untuk memastikan individu-individu ini memiliki keahlian dan kemampuan yang tepat, baik dari segi kualitas keseluruhan maupun jumlah yang dibutuhkan, untuk memenuhi tuntutan profesional perusahaan. Keputusan akhir untuk menerima seorang pekerja didorong oleh kemampuan mereka yang dinilai untuk menegakkan dan mewujudkan visi dan misi inti perusahaan. (Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2009)

Pada intinya, rekrutmen adalah upaya sistematis untuk mengidentifikasi dan menarik pelamar yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan di suatu organisasi.

Seluruh proses ini berlangsung dari pencarian awal calon kandidat hingga penerimaan dan penyusunan lamaran mereka. Hasil akhir dari rekrutmen adalah terkumpulnya sejumlah calon karyawan yang selanjutnya akan melalui tahap seleksi untuk dipilih sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Saat menentukan persyaratan perekrutan saat ini dan di masa mendatang, perusahaan harus memperhitungkan perubahan substansial dalam struktur atau operasinya, khususnya mengenai perencanaan sumber daya manusia dan analisis pekerjaan. Berikut adalah beberapa tujuan utama dalam proses rekrutmen: (Schuler & Jackson, 1997)

- a) Kebutuhan perekrutan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, diidentifikasi dengan menilai perubahan besar dalam perusahaan, khususnya yang memengaruhi perencanaan sumber daya manusia dan analisis pekerjaan.
- b) Untuk memfasilitasi strategi lembaga dalam mengelola keberagaman tenaga kerja..
- c) Untuk meningkatkan efektivitas pemilihan kandidat dengan meminimalkan kumpulan individu yang tidak cocok atau terlalu berprestasi..
- d) Untuk meningkatkan efektivitas pemilihan kandidat dengan meminimalkan kumpulan individu yang tidak cocok atau terlalu berprestasi..
- e) Untuk mengevaluasi seberapa baik kinerja berbagai metode dan lokasi rekrutmen di berbagai kelompok pelamar. Rekrutmen yang sukses pada akhirnya akan memastikan sumber daya manusia yang ideal, yang pada gilirannya akan mengoptimalkan tujuan perusahaan dan meningkatkan visi serta misinya

Seleksi pada dasarnya adalah tindakan memilih orang yang paling tepat di antara berbagai pelamar untuk suatu pekerjaan dan untuk organisasi yang lebih luas. Veithzal Rivai menjelaskan seleksi

sebagai aktivitas manajemen sumber daya manusia yang berlangsung setelah rekrutmen, artinya sejumlah kandidat yang memenuhi syarat telah terkumpul. Langkah selanjutnya, yaitu memutuskan siapa di antara mereka yang akan resmi diterima sebagai karyawan perusahaan, merupakan inti dari seleksi (Veithzaz, 2008).

Untuk menjadi karyawan baru, pelamar akan melalui proses seleksi yang berujung pada penerimaan atau penolakan. Meskipun perusahaan menggunakan pendekatan yang berbeda-beda, prosesnya biasanya melibatkan tahapan standar. Untuk bank, tahapan ini umumnya meliputi: (Kasmir, 2012)

a) Seleksi surat lamaran

Pada tahap seleksi awal ini, bank akan mengevaluasi apakah pelamar memenuhi kualifikasi yang diinginkan. Umumnya, kelengkapan dokumen yang dipersyaratkan dalam surat lamaran menjadi fokus utama..

b) Wawancara awal

Tujuan utama wawancara pertama adalah untuk mengonfirmasi data yang diserahkan dan mengevaluasi presentasi fisik kandidat secara langsung. Hal ini penting karena untuk kedua bidang pekerjaan dan posisi yang dimaksud, terdapat persyaratan khusus, seperti seperti bentuk fisik, karakteristik wajah, atau gaya komunikasi.

c) Tes tertulis

Tes tertulis dirancang untuk mengukur berbagai aspek keterampilan kandidat. Biasanya, tes ini mencakup tiga kategori utama: pengetahuan umum, pengetahuan khusus perbankan, dan evaluasi psikologis.

d) Wawancara kedua

Dalam wawancara ini, fokusnya adalah pada kemampuan kandidat untuk mengartikulasikan pemikiran mereka, menghadapi tantangan, dan menyelesaikan masalah terkait pekerjaan. Pada

tahap wawancara ini, percakapan sering kali membahas secara spesifik peran yang dilamar, termasuk tanggung jawab harian, kompensasi (gaji) yang diharapkan, dan berbagai tunjangan yang ditawarkan. Lebih lanjut, diskusi yang lebih rinci sering kali mencakup potensi pertumbuhan dan kemajuan karier di perusahaan jika kandidat berhasil.

e) Medical test

Tujuan tes kesehatan adalah untuk menilai kondisi fisik dan mental pelamar, memastikan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Hal ini khususnya penting bagi karyawan bank, yang diharapkan memiliki stamina fisik dan mental yang lebih baik dibandingkan karyawan di perusahaan lain. Hal ini disebabkan karena pekerjaan di bank seringkali memerlukan penyelesaian tugas dalam waktu yang ketat dan situasi yang menuntut konsentrasi tinggi.

f) Keputusan penerimaan

Keputusan perekrutan akhir dibuat oleh tim khusus hanya setelah mereka meninjau dan menilai secara menyeluruh seluruh hasil tes yang diserahkan oleh setiap pelamar. Penolakan dibuat dengan cara sebaik-baiknya, disertai dengan ucapan terima kasih, serta harapan agar pelamar tidak merasakan kecewa atau menerima hasil keputusan tersebut. Bagi mereka yang berhasil pada tahap ini, langkah selanjutnya yang lazim dilakukan adalah segera menyelesaikan semua persyaratan yang belum dipenuhi. Tergantung jenis pekerjaannya, pelamar yang berhasil kemungkinan menjalani pelatihan terlebih dahulu, untuk memastikan ketika mulai bekerja, mereka benar-benar siap.

3) Penilaian Kinerja

Achmad S. Ruky merujuk pada Bernadin dan Russel, mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil dari tugas atau aktivitas tertentu selama periode tertentu. Perspektif ini menekankan hasil

yang terdokumentasi dan tercapai. Sebaliknya, Soeprihanto memandang kinerja sebagai pencapaian hasil kerja yang telah ditentukan sebelumnya oleh seorang karyawan dalam jangka waktu yang ditentukan. Hal ini mencakup pemenuhan target, standar, tujuan, atau kriteria lain yang telah disepakati (Fahmi, 2014).

Sentngono menawarkan perspektif yang berbeda, menegaskan bahwa kinerja atau pencapaian kerja berkaitan langsung dengan keberhasilan penyelesaian tugas seseorang, selaras dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini berlaku baik jika pekerjaan tersebut dilakukan secara mandiri maupun sebagai bagian dari tim dalam suatu perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, penilaian kinerja dapat dipahami secara komprehensif sebagai kegiatan terstruktur yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengukur dan mengevaluasi secara sistematis seberapa efektif seorang karyawan telah melaksanakan tugas pekerjaannya selama periode tertentu yang telah ditentukan. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan wawasan tentang kontribusi individu dan efisiensi operasional secara keseluruhan (Fahmi, 2014).

Saat melakukan evaluasi, seorang pemimpin akan merujuk pada deskripsi pekerjaan, dan ada lima tolak ukur kinerja pegawai yang dapat digunakan, yaitu: (Hasibuan, 2002)

a) Kesetiaan

Kesetiaan dapat diartikan sebagai ukuran komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, jabatan yang diembannya, serta organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Loyalitas tersebut ditunjukkan dengan kesediaan seorang karyawan untuk melindungi dan mempertahankan organisasi atau perusahaan dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab, baik di dalam maupun di luar tempat kerja.

b) Prestasi Kerja

Prestasi kerja dinilai berdasarkan kualitas dan efektivitas hasil kerja karyawan, sebagaimana ditentukan oleh uraian tugasnya..

c) Kejujuran

Memenuhi tanggung jawab dengan jujur melibatkan pemenuhan janji atau komitmen, baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain, seperti yang mereka lakukan terhadap bawahan langsung mereka

d) Kedisiplinan

Disiplin menunjukkan seberapa baik karyawan mengikuti aturan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan..

e) Tanggung Jawab

Tanggung jawab merujuk pada kesiapan bawahan untuk mempertanggungjawabkan keputusan, pekerjaan, hasil kinerja, serta perilaku dalam bekerja

McGregor, dalam konteks teori manajemen dan penilaian kinerja, menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja dapat dikategorikan menjadi tiga bidang: (Veithzaz, 2008)

a) Menilai Kinerja: Tujuan pertama adalah untuk menilai dan mengukur seberapa baik individu atau karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dalam pekerjaan. Ini biasanya mencakup penilaian terhadap hasil kerja, produktivitas, serta kompetensi yang diterapkan dalam pekerjaan mereka.

b) Meningkatkan Kinerja: Tujuan lain dari penilaian kinerja adalah untuk menawarkan wawasan perkembangan kepada karyawan, yang memungkinkan mereka mengenali kemampuan dan keterbatasan mereka. Hal ini mendorong mereka untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka di masa mendatang.

c) Pengambilan Keputusan: Penilaian kinerja berguna membantu pengambilan keputusan dalam organisasi, seperti naik jabatan, kenaikan gaji, atau keputusan lain yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

McGregor, dengan teorinya tentang manajemen, lebih menekankan pendekatan yang berbasis pada hubungan antara atasan dan bawahan serta memandang karyawan sebagai individu yang memiliki potensi untuk berkembang dalam lingkungan yang mendukung. (Veithzaz, 2008)

#### 4) Pengembangan Karir

Samsudin mengidentifikasi tiga tahap utama dalam pengembangan karir, yang salah satunya adalah: (Samsudin, 2010)

##### a) Tahap karier Awal.

Pada tahap ini, meskipun Meskipun organisasi menawarkan magang sehingga individu dapat menjelajahi berbagai jalur karier dan menguji berbagai peran melalui pelatihan atau kursus, fokus utama manajemen sumber daya manusia benar-benar dimulai ketika seseorang secara resmi bergabung dengan organisasi. Pada tahap inilah manajemen dan staf SDM perlu bekerja sama untuk memfasilitasi kemajuan individu yang efektif dalam perusahaan.

Tantangan pekerjaan dan bentuk pengawasan yang dilakukan terhadap pekerjaan individu berperan penting dalam mendukung perkembangan karier mereka. Dalam tahap ini, individu mulai membangun pengalaman dan kemampuan yang akan menjadi dasar bagi pengembangan karier selanjutnya (Adijah, Idrus, & Maryadi, 2024).

##### b) Tahap karir pertengahan

Pada tahap pertengahan karier, individu biasanya memasuki periode stabilisasi. Di tahap ini, mereka mulai diakui sebagai orang yang produktif, mendapatkan lebih banyak

visibilitas, mengemban tanggung jawab yang lebih besar, dan mulai menyusun rencana karier jangka panjang. Pada titik ini, stabilitas dan promosi sering kali menjadi indikator utama kemajuan. Pertengahan karier seringkali membawa pengalaman baru, seperti penugasan khusus, promosi yang lebih tinggi, transfer, tawaran dari organisasi lain, dan peluang untuk meningkatkan visibilitas di tingkat organisasi yang lebih tinggi (Samsudin, 2010)

Periode ini juga berfungsi sebagai waktu untuk pengembangan eksekutif dan pengembangan keterampilan yang berharga bagi organisasi, sekaligus berkontribusi pada pertumbuhan karier individu

c) Tahap akhir karir

Krisis pertengahan karier sering kali ditandai oleh titik balik dalam hal produktivitas, penurunan performa, atau keinginan untuk pensiun lebih awal. Pada fase ini, individu yang masih produktif individu dapat menduduki peran staf senior atau manajemen eksekutif, atau mereka dapat tetap menjadi kontributor berharga dalam kapasitas non-manajerial. Pada titik ini, penting bagi individu untuk melakukan refleksi dan perenungan diri untuk menentukan langkah selanjutnya dalam karier mereka. (Samsudin, 2010)

Menjelang akhir karier, individu biasanya mulai mengurangi keterlibatan langsung mereka dalam tugas-tugas inti dan bersiap untuk pensiun. Fase akhir karier sering kali melibatkan strategi seperti melatih penerus, meringankan beban kerja, atau menyerahkan tanggung jawab utama untuk memastikan produktivitas berkelanjutan sekaligus mempersiapkan transisi keluar dari dunia kerja. Selama tahap akhir ini, banyak karyawan juga perlu secara aktif mengatasi keusangan keterampilan yang mungkin terjadi sejak pertengahan karier mereka.

## 5) Pembelajaran berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan dalam konteks sumber daya insani adalah pendekatan yang sangat penting agar karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan cepat di lingkungan kerja. Metode ini menggabungkan beragam taktik dan prosedur yang dikembangkan untuk secara konsisten meningkatkan kompetensi dan keahlian staf. Sumber daya manusia berkelanjutan mengacu pada upaya untuk mengembangkan dan memelihara SDM dengan cara yang mempertimbangkan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan. Ini meliputi: (Juanda & Kamsidik, 2024)

- a) Pendidikan dan Pelatihan: Pendidikan formal dan non-formal yang berkualitas menjadi fondasi dalam membangun SDM yang kompeten. Untuk memastikan tenaga kerja beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan inovasi, pembelajaran berkelanjutan sangat penting.
- b) Inklusivitas dan Keadilan: perlu membangun lingkungan kerja di mana setiap orang merasa terlibat, di mana semua individu memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan. Ini termasuk upaya untuk menghilangkan diskriminasi dan mendorong partisipasi dari kelompok minoritas
- c) Kesadaran Lingkungan: Mengintegrasikan kesadaran akan isu-isu lingkungan ke dalam program pengembangan SDM juga penting. Hal ini mencakup pendidikan tentang pelestarian lingkungan serta pengembangan keterampilan yang mendukung praktik berkelanjutan

Metode pembelajaran berkelanjutan dapat mencakup berbagai pendekatan, seperti: (Walenta & Arrang, 2023)

- a) Microcredential: Program ini menawarkan pelatihan singkat yang fokus pada keterampilan tertentu, memungkinkan individu untuk meningkatkan kompetensi mereka dengan cepat sesuai kebutuhan pasar

b) Pelatihan Agile: Proses belajar yang adaptif dan responsif terhadap perubahan kebutuhan bisnis dan teknologi, sehingga karyawan dapat terus berkembang dalam karier mereka (Rivai & Sagala, 2009)

Pembelajaran berkelanjutan merupakan kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan kompeten di era modern. Dengan fokus pada pendidikan berkualitas, inklusivitas, kesadaran lingkungan, serta penggunaan metode pembelajaran inovatif seperti microcredential, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya memenuhi kebutuhan sekarang, juga untuk menghadapi tantangan dimasa yang akan datang (Rivai & Sagala, 2009)

### **3. Keunggulan Bersaing**

#### **a. Definisi Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing adalah mampu atau tidak sebuah perusahaan dapat memberikan nilai lebih besar kepada pelanggan daripada pesaing industrinya. Hal ini menjadi kunci bagi perusahaan untuk mencapai posisi yang lebih unggul dalam pasar, sehingga memungkinkan mereka untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi daripada para pesaing (Aaker, 2001))

Keunggulan bersaing merupakan inti dari kinerja perusahaan di pasar yang penuh persaingan. Pada intinya, keunggulan kompetitif berasal dari nilai atau manfaat yang diciptakan untuk para pelanggan suatu perusahaan. Jika perusahaan berhasil mengembangkan keunggulan menggunakan salah satu dari tiga strategi generik yang telah ditetapkan, perusahaan tersebut akan mencapai keunggulan kompetitif yang signifikan (Aaker, 2001)

Keunggulan bersaing dapat diidentifikasi dengan tiga strategi utama dalam menciptakan keunggulan bersaing, yaitu: (Michael, 2001)

#### **1) Keunggulan Biaya**

Inti dari strategi ini terletak pada kapasitas perusahaan untuk menyediakan barang atau jasa dengan biaya yang lebih rendah

dibanding pesaing, tanpa mengurangi kualitas. Hal ini biasanya dicapai melalui efisiensi operasional, skala ekonomi, dan pengelolaan biaya yang optimal.

## 2) Diferensiasi

Strategi ini melibatkan perusahaan yang mengembangkan produk atau layanan unik yang menawarkan nilai tambah, sehingga sulit ditiru oleh pesaing. Keunikan ini dapat terwujud melalui fitur-fitur inovatif, kualitas luar biasa, estetika yang menarik, atau layanan yang prima.

## 3) Fokus

Strategi fokus melibatkan perhatian yang mendalam pada segmen pasar tertentu. Strategi ini digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang sangat sesuai dengan kebutuhan khusus dari segmen tersebut, baik melalui pendekatan biaya rendah maupun diferensiasi.

Porter juga menekankan bahwa penerapan strategi keunggulan bersaing memerlukan penyesuaian organisasi, prosedur pengendalian, serta sistem insentif yang sesuai dengan strategi yang dipilih. Perusahaan besar yang memiliki sumber daya melimpah cenderung mengandalkan keunggulan biaya atau diferensiasi. Sebaliknya, perusahaan kecil lebih sering menggunakan strategi fokus untuk menguasai segmen pasar tertentu dengan lebih efektif.

### **b. Faktor-faktor yang Menciptakan Keunggulan Bersaing**

Perusahaan yang berjuang untuk profitabilitas tidak hanya mengejar daya saing; beberapa faktor juga memengaruhinya. Berikut adalah beberapa elemen kunci yang dibutuhkan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan:

#### 1) Dasar Persaingan (Basis of Competition)

Strategi yang kuat perlu dibangun berdasarkan aset, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Ketiga

elemen ini menjadi fondasi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

- a) Aset: Merujuk pada sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti teknologi, modal, infrastruktur, atau hak kekayaan intelektual (patent, merek dagang).
- b) Keterampilan (Skill): Kemampuan individu atau organisasi dalam mengelola aset atau menyelesaikan tugas tertentu. Contohnya, keahlian manajemen, inovasi produk, atau strategi pemasaran.
- c) Kemampuan (Capability): Kapasitas perusahaan untuk menggabungkan dan memanfaatkan aset serta keterampilan dengan cara yang menghasilkan nilai lebih bagi pelanggan, seperti rantai pasok yang efisien atau kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar.

Untuk mengamankan keunggulan kompetitif yang bertahan lama, ketiga elemen ini aset, keterampilan, dan kemampuan harus khas dan sulit untuk ditiru oleh perusahaan lainnya.

## 2) Dimana Perusahaan Bersaing

Menentukan pasar sasaran yang sesuai sangat penting dalam menciptakan keunggulan bersaing. Tidak semua pasar memiliki peluang yang sama, sehingga perusahaan harus memilih pasar yang:

- a) Memiliki kebutuhan yang sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.
- b) Menawarkan potensi pertumbuhan atau keuntungan yang tinggi.
- c) Relatif sulit dimasuki oleh pesaing, baik karena adanya hambatan masuk (entry barriers) atau posisi kompetitif yang kuat dari perusahaan.
- d) Dengan memilih pasar yang tepat, perusahaan dapat memfokuskan sumber daya dan strategi pada segmen yang memberikan nilai maksimum.

### 3) Cara Perusahaan Bersaing (How You Compete)

Strategi yang dijalankan harus menunjukkan bagaimana perusahaan menciptakan dan menyampaikan nilai kepada pelanggan, yang membedakan dirinya dari pesaing. Ini mencakup:

- a) Diferensiasi Produk atau Layanan: Menawarkan sesuatu yang unik, seperti fitur produk yang inovatif, kualitas yang superior, atau merek yang kuat.
- b) Efisiensi Biaya: Menyediakan produk atau jasa dengan biaya rendah tanpa mengurangi kualitas.
- c) Kecepatan dan Inovasi: Merespons kebutuhan pasar lebih cepat daripada pesaing dengan inovasi produk atau layanan baru.

Inti dari cara bersaing ini adalah menciptakan nilai unik yang sulit ditiru, sekaligus memberikan keuntungan kepada pelanggan dan memperkuat posisi perusahaan di pasar.

### c. Prinsip dan Tujuan Pelaksanaan Strategi Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler dan Armstrong (2008), terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu :

#### 1) Membentuk suatu positioning yang tepat

Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu image atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran.

#### 2) Mempertahankan pelanggan yang setia

Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.

#### 3) Mendapatkan pangsa pasar baru

Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.

#### 4) Memaksimalkan penjualan

Proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektifitas strategi bersaing, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.

#### 5) Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis yaitu dengan mendefinisikan: kelompok pelanggan yang akan dilayani, kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi, serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut..

### **B. Penelitian Relevan**

1. Luluk Mutiara, Retna Anggitaningsih, S.E., M.M 2022: Analisis Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PT. Pegadaian Syariah Cabang Probolinggo).

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Retna adalah Fokus Organisasi: Penelitian Retna berfokus pada PT. Pegadaian, sedangkan penelitian ini berfokus pada BMT Al-Fataya Payakumbuh. Kedua jenis organisasi ini memiliki karakteristik, struktur, dan model bisnis yang berbeda, meskipun sama-sama bergerak di bidang keuangan. Tujuan Penelitian: Penelitian Retna bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengembangan SDI mempengaruhi kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan SDI dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Meskipun kinerja karyawan dapat berkontribusi pada keunggulan bersaing, fokus utamanya berbeda.

2. Dewi Ayu Lestari Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau. Penelitian ini berjudul tentang Strategi Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif BMT Al Ittihad Pekanbaru.

Perbedaan penelitian saya dengan Dewi Lestari adalah Lokasi dan Objek Penelitian: Penelitian Dewi Ayu Lestari mengambil studi kasus di BMT Al-Ittihad Pekanbaru, sedangkan penelitian saya mengambil studi kasus di BMT Al-Fataya Payakumbuh. Fokus Penelitian: Meskipun keduanya memiliki judul yang hampir mirip, penelitian Dewi Ayu Lestari berfokus pada Strategi Pengembangan SDM, sementara penelitian saya menggunakan istilah Sumber Daya Insani (SDI). Keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan keunggulan kompetitif, namun implementasi dan temuan di lapangan bisa berbeda karena perbedaan lokasi dan karakteristik BMT

3. Dwi Dara Dinda Pangestu penelitian ini berjudul Analisis Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Etos Kerja Pegawai Studi Kasus Bmt Roudlotul Qur'an Kec. Metro Barat

Perbedaan penelitian Dinda Pangestu dengan saya adalah Fokus Penelitian: Penelitian "Dwi Dara Dinda Pangestu" berfokus pada hubungan antara pengembangan SDI dengan etos kerja pegawai. Sementara itu, penelitian saya berfokus pada hubungan antara pengembangan SDI dengan keunggulan bersaing. Objek Penelitian: Meskipun keduanya meneliti BMT, objek penelitiannya berbeda. Penelitian "Dwi Dara Dinda Pangestu" mengambil studi kasus di BMT Roudlotul Qur'an Kec. Metro Barat, sedangkan penelitian saya mengambil studi kasus di BMT Al-Fataya Payakumbuh.

4. M.Syafiq Alhaddad dan Dr. Abdillah, S.E., M. Si dengan judul Analisis Pengembangan Sumber Daya Insani (Sdi) Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Jawda Mitra Prima

Perbedaan penelitian penelitian saya dengan Syafiq dan Abdillah adalah Objek Penelitian: Penelitian M. Syafiq Alhaddad dan Dr. Abdillah mengambil studi kasus pada PT. Jawda Mitra Prima. Sebaliknya,

penelitian saya mengambil studi kasus pada BMT Al-Fataya Payakumbuh. Fokus Variabel: Penelitian saya bertujuan menganalisis strategi pengembangan SDI untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Sementara itu, penelitian M. Syafiq Alhaddad dan Dr. Abdillah berfokus pada hubungan antara pengembangan SDI dengan kinerja karyawan.

5. Muhammad Hotman Nasution dengan judul Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Provinsi Riau.

Perbedaan penelitian saya dengan Hotman Nasution adalah Objek Penelitian: Penelitian Muhammad Hotman Nasution mengambil studi kasus pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Provinsi Riau. Sebaliknya, penelitian saya mengambil studi kasus pada BMT (Baitul Maal wat Tamwil) Al-Fataya Payakumbuh. Kedua lembaga ini memiliki fokus dan fungsi yang berbeda; Baznas adalah lembaga nirlaba pengelola zakat, sedangkan BMT adalah lembaga keuangan mikro syariah. Fokus Variabel: Penelitian saya bertujuan menganalisis strategi pengembangan SDI untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Sementara itu, judul penelitian Muhammad Hotman Nasution berfokus pada analisis strategi pengembangan SDI secara umum pada Baznas, tanpa menyebutkan variabel terikat (dependen) yang spesifik seperti kinerja, etos kerja, atau keunggulan bersaing.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Penulis melakukan penelitian lapangan di BMT Al-Fataya Payakumbuh. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mengkaji bagaimana strategi pengembangan sumber daya insani meningkatkan keunggulan bersaing di BMT Al-Fataya

##### **B. Tempat Dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di BMT Al-Fataya Payakumbuh. Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2025 sampai 19 juli 2025

BMT Al-Fataya beralamat di. Lundang, Jl.Jkt No.5, Parik Rantang, Payakumbuh Barat, Kota Payakumbuh,. Sumatera Barat, (Kode Pos 26222).

**Tabel 3. 1**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

Uraian	Tahun												
	2024					2025							
	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags
Pengajuan proposal													
Bimbingan Proposal													
Seminar Proposal													
Revisi Proposal													
Penelitian													
Mengolah Data													
Bimbing Skripsi													
Munaqasah													

### C. Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi instrumen utama atau kunci adalah peneliti sendiri. Instrumen pendukung yaitu pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan dan instrumen penunjang kelengkapan yaitu buku catatan (*field note*), kamera, perekam suara atau *tape recorder*.

### D. Sumber Data

#### 1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer dalam penelitian ini yaitu direktur atau pimpinan dan karyawan pada BMT Al-fataya Payakumbuh.

#### 2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui peninjauan dan analisis bahan-bahan yang ada seperti literatur, buku, dan berbagai dokumen.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan semua data yang diperlukan untuk mendukung penelitian ini, penulis menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, yang meliputi::

#### 1. Wawancara

Melalui wawancara , peneliti memperoleh data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden atau informan. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada BMT Al-fataya Payakumbuh yang berjumlah 2 orang, terdiri dari pimpinan dan karyawan.

#### 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah tindakan mencari informasi yang berkaitan langsung dengan variabel yang diteliti. Penelitian ini mengandalkan dokumen seperti laporan keuangan, brosur, dan materi terkait lainnya untuk memperkuat temuannya.

## **F. Teknik Analisis Data**

Dalam melakukan penelitian ilmiah, model Miles dan Huberman untuk analisis data disusun berdasarkan serangkaian aktivitas bersamaan, khususnya: (Fadjarani, Rosali, & Patimah, 2020)

### 1. *Collection Data*

*Collection Data* merupakan bagian integral dari proses analisis. Proses ini melibatkan penyempurnaan, pengklasifikasian, pengarahannya, pembuangan informasi yang tidak relevan, dan pengorganisasian data sedemikian rupa sehingga memudahkan penarikan kesimpulan.

### 2. *Display Data*

*Display data* berarti mengambil informasi yang terkumpul dan membuatnya lebih mudah dipahami dengan menyajikannya dalam bentuk kata, kalimat, narasi, tabel, matriks, atau grafik. Langkah ini krusial bagi peneliti untuk menguasai data secara menyeluruh, yang kemudian menjadi dasar yang kuat untuk mencapai kesimpulan yang tepat.

### 3. *Condensation Data*

Reduksi data didefinisikan sebagai proses cermat dalam memilih, memusatkan pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data mentah dan belum dimurnikan yang muncul langsung dari catatan lapangan tertulis..

### 4. *Conclusions : drawing/vreifying*

Bagian ini memberikan pernyataan ringkas yang merangkum temuan dari analisis deskriptif dan pembahasan pengujian hipotesis yang disajikan pada bab sebelumnya. Intinya, kesimpulan menawarkan jawaban langsung atas pertanyaan penelitian yang diajukan sebelumnya, yang berakar kuat pada fakta-fakta yang telah mapan atau hubungan logis yang diidentifikasi sepanjang penelitian

## **G. Teknik Penjamin Keabsahan Data**

Teknik penjamin keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Triangulasi Sumber. Teknik Triangulasi Sumber. krusial untuk

menguji kredibilitas informasi dengan melakukan referensi silang wawasan yang dikumpulkan dari berbagai sumber melalui wawancara, dan kemudian memverifikasi temuan ini dengan dokumentasi yang relevan. Wawancara ini dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur dan telah divalidasi secara resmi dengan stempel basah oleh pimpinan BMT Al-Fataya Payakumbuh.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil Umum KSPPS BMT Al Fataya Payakumbuh**

##### **1. Sejarah KSPPS BMT Al Fataya Payakumbuh**

Berangkat dari keprihatinan atas aktivitas ekonomi masyarakat di lingkungan pasar tradisional, pedagang kaki lima (PKL), warung-warung di lingkungan sekitar, masyarakat umum dengan kebutuhan konsumtif, pendidikan, kesehatan serta kesenjangan sosial lainnya, disebagian mereka telah terlibat dalam aktivitas transaksi keuangan rentenir dengan istilah koperasi candak kulak (KCK), julo-julo tunggal, istilah bank 4-7 (pinjam 4 kembalikan 7) atau istilah 10:13 (pinjam 10 kembali 13) dengan bunga tinggi dan waktu yang pendek. Inisiasi dari para pemuda yang peduli terhadap kondisi ekonomi umat, jadi dibentuklah lembaga jasa keuangan mikro syariah ini atau disebut dengan Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) yang merupakan salah satu usaha untuk membangun keanggotaan dengan memobilisasi dana umat serta pengelolaan dana zakat, infaq dan shadaqah dan wakaf produktif (ZISWAF), lembaga keuangan mikro syariah ini dikelola berdasarkan konsep syariah berbadan hukum koperasi, dengan pola syariah. Dilandasi dengan motivasi pembinaan dan pemberdayaan ekonomi umat, mengacu kepada konsep ekonomi syariah, hal ini diwujudkan karena melihat keadaan perekonomian masyarakat yang telah dikuasai oleh praktik-praktik ekonomi yang bertentangan dengan konsep Islam yaitu praktek riba (BMT Al-Fataya, 2016).

BMT Al-Fataya berbadan hukum koperasi KSPPS, dengan Akta Pendirian No. 19 tanggal 16 Desember 2006, Notaris Suhairiadi, SH, Badan Hukum dengan No. 18/BH/KUKM-PYK/I/2007, tanggal 04 Januari 2007. Dan akta perubahan dari KJKS menjadi KSPPS berdasarkan Akta Notaris No. 20 tanggal 12 November 2020 Notaris Silvana Monica, SH, dengan SK Kemenkumham RI No. AHU 0002031. AH. 01. 28 Tahun 2020

tanggal 24 November 2020, telah memiliki aspek legal seperti NIK,NIB,SITU/HO, TDP,SIUP, NPWP, dan lain-lainnya (BMT Al-Fataya, 2016).

BMT Al-Fataya memiliki komitmen untuk memberdayakan ekonomi umat, dengan menerapkan manajemen operasionalnya yang menggunakan pendekatan manajemen koperasi modern, sesuai dengan prinsip-prinsip syariah serta menggunakan finansial teknologi terkini (BMT Al-Fataya, 2016).

## **2. Visi dan Misi BMT Al Fataya**

BMT al-Fataya manajemen operasionalnya menggunakan pendekatan manajemen koperasi modern sesuai syari'ah dan juga manajemen perbankan syariah dengan sistem keanggotaan pelaku usaha UMKM di sektor riil, yang insya Allah menjalankan usaha atau bisnis yang benar susai syari'ah. Hal tersebut di tuangkanlah ke dalam visi BMT al-Fataya Payakumbuh yaitu

### **a. Visi KPPS BMT Al Fataya**

Menjadi BMT yang terdepan dan terpercaya sesuai syariah

### **b. Misi KPPS BMT Al Fataya**

Mewujudkan BMT yang berkhidmat kepada Ummat dalam membangun Ekonomi dilandasi dengan semangat kewirausahaan dan kemandirian didukung oleh keunggulan manajemen sunnatullah yang berorientasi kepada amal jama'î menuju islam rahmatan lin 'alamin (BMT Al-Fataya, 2015)

## **3. Kelembagaan BMT Al Fataya Payakumbuh**

Nama lembaga	: BMT Al Fataya Payakumbuh
Nama pimpinan	: Edhie Koesmana, SE.I, MM
Bidang kegiatan	: Koperasi jasa keuangan syariah
Jumlah pengurus	: 3 orang
Jumlah pengelola	: 19 orang
Kantor cabang	: 2 kantor cabang dan 1 kantor kas
Anggota pendiri	: 20 orang

Badan hukum	: NO. 18/BH/KUKM-PYK/1/2007
Akta notaris	: No. 19 Tgl 16/12/06
Notaris	: Suhairadi, SH, Spl
SITU.HO	: 456/KPPT/SITU/XII/PYK-2011
TDP Koperasi	: 030226400069 (16-01-2017)
SIUP Menengah	: 01/03-03/PM/1/2012
NPWP	: 02.381.696.0-202.000
Alamat	: Jl. Jakarta No. 05 Ludang 26222
Kota	: Payakumbuh
Provinsi	: Sumatera Barat
Officialwebsite	: www.bmtAl-Fataya.com
E-mail	: bmtAl-Fataya@gmail.com
Faximale	: 0752-93669
Tahun berdiri	: 16 Desember 2007

#### 4. Tujuan BMT Al-Fataya Payakumbuh

**BMT Al-Fataya Payakumbuh memiliki beberapa tujuan dalam melakukan kegiatan operasional, yaitu:** (BMT Al-Fataya, 2016)

- a. Menjadikan dan mewujudkan lembaga keuangan sebagai mediasi perekonomian umat, dengan menciptakan sarana penghimpunan dan penyaluran dana sesuai prinsip syariah secara kelembagaan di bangun atas dasar profesionalitas yang amanah, terdepan dan terpercaya agar dapat meningkatkan produktivitas anggota, pengurus dan pengelola dan seluruh stakeholder didukung oleh kekuatan sumber daya insani dan manajemen organisasi sehat dan kokoh.
- b. Berperan untuk senantiasa menumbuh kembangkan sikap dan perilaku yang peduli terhadap umat dengan konsep baitul maal wat tamwil yang edukatif, produktif, dan bernilai ibadah memberdayakan umat menyantuni berbagi dalam keuntungan.
- c. Menumbuh kembangkan sikap keshalehan sosial dalam bermuamalah sebagai konsep rahmatanlil'alamin (Dokumentasi BMT Al-Fataya).

## 5. Inti Dasar dan Budaya Kerja Keyakinan Inti BMT Al-Fataya

Kejayaan, keberhasilan, dan keberkahan sebuah lembaga usaha yang selamat dan menyelamatkan tidak akan bisa diraih kecuali melalui jalan taqwa. Maka BMT Al Fataya memiliki keyakinan yang penuh bahwa lembaga ini benar-benar dijalankan dengan nilai-nilai taqwa. Maksud dari TAQWA adalah sebagai berikut: (BMT Al-Fataya, 2015)

### a. Terdepan

Dengan penuh keyakinan menjadi BMT Al-Fataya terdepan dan terpercaya sesuai syari'ah.

### b. Amanah

Dengan penuh keyakinan pekerjaan ini adalah amanah yang harus dilakukan dengan penuh kejujuran, integritas dan tanggungjawab.

### c. Qana'ah

Dengan penuh keyakinan bersikap qana'ah dapat menghindari diri dari sikap tamak, serakah dan hura-hura.

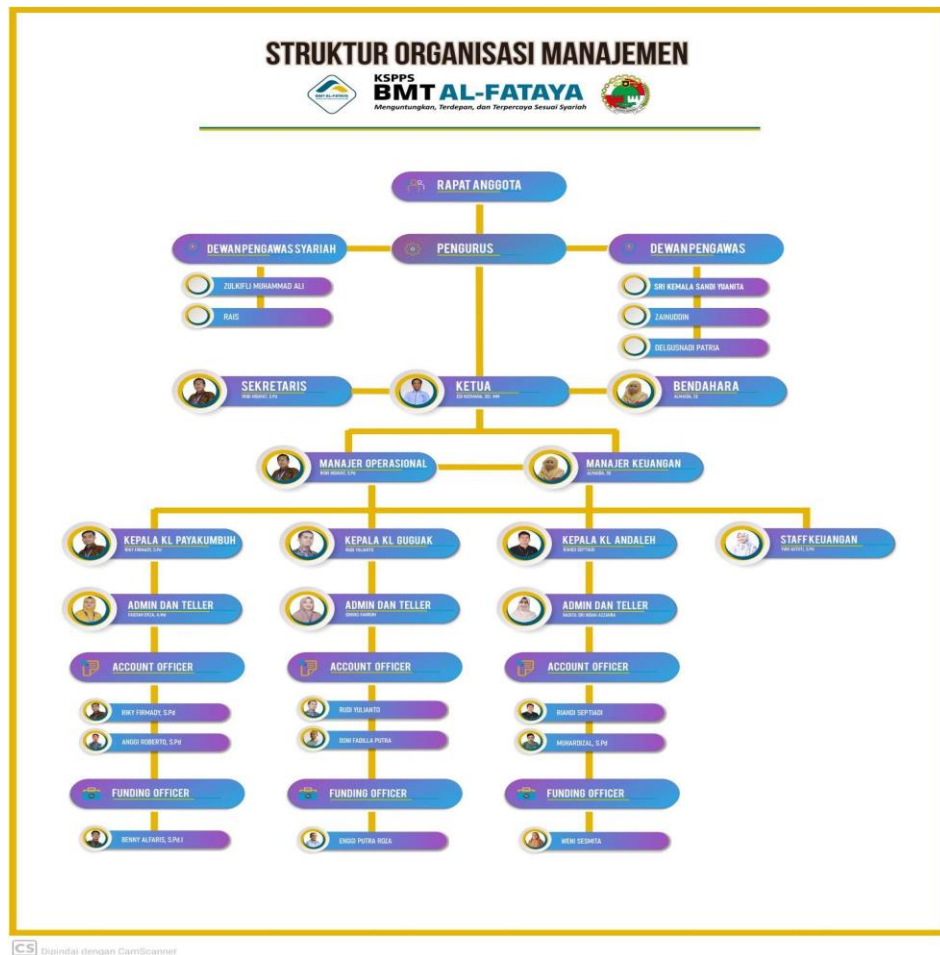
### d. Wara''

Dengan penuh keyakinan bahwa kita menjaga BMT benar-benar berjalan sesuai dengan syariat Allah dan menghindari dari hal-hal yang syubat.

### e. Amal Jama''i

Dengan penuh keyakinan bahwa berjamaah lebih utama dalam membangun jaringan usaha umat yang diberkahi oleh Allah SWT.

## 6. Struktur Organisasi BMT Al-fataya



**Gambar 4. 1**  
**Struktur Organisasi**

Berdasarkan struktur organisasi BMT Al-Fataya Payakumbuh, berikut adalah fungsi dan tugas utama dari Rapat Anggota Tahunan (RAT): (BMT Al-Fataya, 2015)

a. RAP (Rapat anggota Tahunan)

- 1) Mengevaluasi dan memutuskan penerimaan atau penolakan laporan pertanggungjawaban pengurus serta pengawas.
- 2) Menentukan pergantian kepemimpinan dengan kewenangan memberhentikan dan memilih anggota pengurus dan pengawas.
- 3) Mengambil tindakan terhadap anggota yang melanggar ketentuan koperasi, termasuk pemberhentian keanggotaan.

- 4) Mengesahkan atau mengevaluasi Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), rencana kerja tahunan, serta anggaran pendapatan dan belanja koperasi.
  - 5) Memberikan persetujuan atau penolakan terhadap pengangkatan karyawan.
  - 6) Menentukan dan menugaskan pelaksanaan pemeriksaan oleh badan pengawas.
- b. Badan Pengawas Syariah
- 1) Memiliki tugas dan kewajiban untuk mendalami Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) guna menjaga kapabilitas dan kemajuan koperasi.
  - 2) Melaksanakan pengawasan terhadap implementasi kebijakan pengurus, baik dalam aspek organisasi maupun operasional.
  - 3) Apabila koperasi telah menunjuk pengelola, direksi, atau manajer, pengawas bertanggung jawab untuk memeriksa kebijakan pengurus terkait bidang usaha.
  - 4) Setelah menyelesaikan pemeriksaan, pengawas wajib menyusun laporan tertulis dan menyampaikannya kepada pengurus sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada anggota.
- c. Dewan Pengawas
- 1) Bertugas memberikan fatwa atau panduan mengenai kehalalan produk-produk BMT.
  - 2) Memberikan bimbingan spiritual kepada pengurus dan pengelola BMT.
  - 3) Berperan sebagai tempat konsultasi terkait operasional syariah BMT.
- d. Pengurus
- Tugas pengurus mencakup tiga bidang utama: organisasi, usaha, dan pengawasan, yaitu: ( BMT Al-Fataya, 2016)
- 1) Bidang Organisasi.
    - a) Berfungsi sebagai badan usaha koperasi yang sah.

- b) Bertanggung jawab atas penyelenggaraan dan pemeliharaan buku daftar wajib untuk pengurus dan pengawas.
  - c) Mewakili koperasi dalam berbagai urusan hukum, baik di dalam maupun di luar lingkungan pengadilan.
  - d) Wajib menjaga keharmonisan, persatuan, dan semangat kekeluargaan di antara seluruh pengurus dan pengawas.
  - e) Bertugas menyampaikan dan menjelaskan ketentuan-ketentuan Anggaran Rumah Tangga (ART), Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (APBK), peraturan yang berlaku, serta rencana kerja kepada anggota agar mereka memahami sepenuhnya.
  - f) Memiliki kewajiban untuk memelihara dan menjaga seluruh investasi serta kekayaan milik Koperasi.
  - g) Wajib menjalin komunikasi dan konsultasi dengan pejabat pemerintah untuk mendapatkan bimbingan dan perlindungan yang diperlukan.
  - h) Bertanggung jawab dalam memberikan informasi dan penyuluhan kepada anggota, dengan tujuan untuk mendukung keberhasilan program koperasi dan meningkatkan partisipasi anggota
- 2) Bidang Usaha
- a) Pengurus wajib memastikan ketersediaan semua dokumen penting, termasuk Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART), program kerja, serta seluruh catatan administrasi organisasi dan keuangan yang diperlukan untuk proses pemeriksaan.
  - b) Pengurus bertanggung jawab untuk memberikan penjelasan lengkap atas setiap informasi atau permintaan yang diajukan oleh pihak pengawas.
  - c) Laporan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh pengurus terhadap administrasi keuangan yang dikelola oleh direksi atau manajer harus disampaikan kepada pejabat yang berwenang.

- 3) Tugas-tugas pokok pengelolaan BMT Al-Fataya Payakumbuh
  - a) Manajer Unit Simpan Pinjam (USP) memegang peran sentral dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang spesifik.
  - b) Bertanggung jawab penuh dalam mengelola seluruh aktivitas kepengurusan beserta dokumen pendukungnya.
  - c) Mengkoordinasikan setiap aspek kegiatan operasional yang berlangsung di USP BMT.
  - d) Menyalurkan pembiayaan sesuai dengan batasan wewenang yang telah ditetapkan oleh Pengurus.
  - e) Bertugas mengkoordinasikan seluruh staf yang bekerja di USP BMT Al-Fataya Payakumbuh.
  - f) Secara rutin mengadakan rapat internal dengan karyawan USP BMT untuk mengevaluasi kinerja unit.
  - g) Mengkoordinasikan usulan atau masukan dari karyawan untuk kemudian disampaikan kepada pengurus.
  - h) Mewakili pihak pengelola dalam setiap rapat rutin pengurus dan badan pengawas.
  - i) Memikul tanggung jawab atas perkembangan, baik kemajuan maupun kemunduran, usaha BMT secara keseluruhan.
- 4) Tugas dan wewenang dan tanggung jawab marketing
  - a) Bertanggung jawab langsung kepada manajer USP atas seluruh kegiatan yang sudah ditetapkan dalam bidang pemasaran.
  - b) Mengkoordinasikan upaya penghimpunan dana dari masyarakat, baik dari anggota yang sudah terdaftar maupun calon anggota baru.
  - c) Mencari dan mengembangkan sumber-sumber dana baru, khususnya dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito berjangka.
  - d) Mencari calon nasabah yang membutuhkan pinjaman atau pembiayaan yang dianggap layak, dengan selalu berpegang teguh pada prinsip kehati-hatian..

e. Manager

Manager memiliki tugas utama untuk memimpin BMT secara profesional. Peran mereka mencakup memastikan keberlanjutan, pertumbuhan, dan pengembangan usaha BMT. Semua ini harus dilakukan sesuai dengan ketentuan, arahan, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pengurus dan Rapat Anggota Tahunan (RAT). Selain itu, Manajer juga bertanggung jawab dalam menjalankan program kerja sesuai dengan anggaran BMT yang telah disetujui dalam RAT (BMT Al-Fataya, 2015)

f. Teller/kasir

Peran Teller/Kasir di BMT Al-Fataya Payakumbuh adalah inti dari operasional layanan nasabah sehari-hari. Mereka memiliki tanggung jawab utama untuk memberikan layanan transaksi yang menyeluruh kepada nasabah. Ini mencakup tidak hanya memfasilitasi penarikan dan penyetoran dana, baik itu untuk simpanan nasabah maupun dalam konteks pembiayaan

Lebih dari sekadar melayani di konter, seorang Teller/Kasir juga bertugas menghitung dan mencatat seluruh kondisi keuangan serta transaksi yang terjadi sepanjang hari. Ketelitian sangat ditekankan dalam aspek ini untuk memastikan akurasi data. Selain itu, mereka bertanggung jawab untuk mengatur dan menyiapkan pencairan uang tunai yang berkaitan dengan hak pembiayaan maupun penarikan simpanan yang sebelumnya telah disetujui oleh manajer (BMT Al-Fataya, 2015).

Sebagai bagian integral dari pencatatan keuangan, Teller/Kasir juga wajib menyusun laporan transaksi harian yang mendetail. Laporan ini kemudian akan dikirimkan dan diserahkan sebagai dasar bagi pembukuan transaksi pembiayaan, memastikan bahwa setiap aliran dana tercatat dengan benar dan transparan. Dengan demikian, peran Teller/Kasir tidak hanya sebagai pelayan langsung nasabah, tetapi juga

sebagai garda terdepan dalam menjaga akurasi dan integritas data keuangan BMT.

g. Pembukuan

Bagian Pembukuan memegang peranan vital dalam memastikan akurasi dan transparansi finansial BMT. Secara garis besar, tugas pokok mereka mencakup tiga area utama. Pertama, mereka bertanggung jawab penuh dalam mengerjakan jurnal buku besar, yang merupakan dasar pencatatan setiap transaksi keuangan yang terjadi. Kedua, tim pembukuan bertugas menyusun laporan keuangan penting seperti neraca dan laporan laba rugi secara periodik, baik bulanan, triwulanan, atau tahunan, untuk memberikan gambaran kesehatan finansial BMT. Terakhir, mereka juga mendukung manajer secara proaktif dalam proses pembukuan arus kas, memastikan setiap pemasukan dan pengeluaran dana tercatat dengan benar sehingga manajer memiliki informasi yang akurat untuk pengambilan keputusan. Singkatnya, bagian ini adalah tulang punggung data keuangan yang kredibel bagi (BMT Al-Fataya, 2015).

## **7. Produk – Produk BMT Al Fataya Payakumbuh**

Berikut ini adalah produk-produk yang terdapat pada bmt Al-Fataya; (BMT Al-Fataya, 2016)

a. Tabungan Alfaa Khairo BMT al-Fataya Payakumbuh.

Alfakhairo, yang berarti "seribu kebaikan," adalah nama yang dipilih dengan harapan dan doa agar seluruh nasabah yang menjadi bagian dari BMT Al-Fataya senantiasa mendapatkan ribuan kebaikan.

1) Tabungan Alfakhairo

Ini adalah jenis tabungan sukarela yang memberikan fleksibilitas penuh kepada anggota. Dana yang terkumpul bisa digunakan atau ditarik kapan saja untuk memenuhi berbagai kebutuhan keluarga maupun mendukung usaha. Kemudahan penarikan ini tersedia di seluruh kantor cabang dan titik layanan BMT Al-Fataya.

## 2) Tabungan Arisan

Parafrese Alfakhairo Tabungan Kelompok untuk Modal Usaha

Alfakhairo Tabungan Kelompok untuk Modal Usaha merupakan sebuah arisan modal usaha yang dirancang sebagai bentuk simpanan kolektif. Tujuannya adalah membantu kelompok anggota merencanakan dan meningkatkan modal usaha mereka.

Arisan ini beroperasi dengan prinsip wadiah yad dhamanah, artinya dana yang disetorkan anggota dititipkan kepada BMT Al-Fataya dengan jaminan keamanan. BMT Al-Fataya kemudian mengelola dana arisan tersebut untuk disalurkan sebagai pembiayaan kepada anggota. Keuntungan yang didapatkan dari penyaluran pembiayaan ini akan dibagikan kembali kepada peserta arisan modal usaha dalam berbagai bentuk, seperti bonus, doorprize, dan insentif lainnya.

## 3) Tabungan Masa Depan Alfakhairo

Tabungan Investasi Masa Depan Alfakhairo adalah jenis simpanan yang dirancang khusus untuk keluarga, bertujuan membantu mereka mempersiapkan masa depan yang lebih terjamin.

Tabungan ini beroperasi menggunakan prinsip wadiah yad dhamanah, di mana BMT Al-Fataya bertindak sebagai pengelola dana yang dipercayakan. Dana tersebut kemudian disalurkan sebagai pembiayaan kepada anggota lain. Keuntungan yang dihasilkan dari pembiayaan ini selanjutnya akan dibagikan kembali kepada penabung dalam bentuk bonus.

## 4) Tabungan Wisata Edukasi Alfakhairo

Tabungan ini dirancang khusus untuk kegiatan study tour atau wisata edukasi bagi siswa dan santri. Menggunakan prinsip wadiah yad dhamanah, tabungan ini membantu mereka merencanakan biaya perjalanan ke berbagai destinasi wisata atau edukasi yang biasanya diadakan setiap akhir tahun.

5) Tabungan Qurban Alfakhairo

Tabungan ini dirancang secara spesifik untuk membantu nasabah merencanakan dan mewujudkan niat ibadah qurban mereka. Nasabah dapat menabung secara terencana dan menarik dana tersebut tepat pada saat pelaksanaan ibadah qurban.

6) Tabungan Hari Raya Alfakhairo

Tabungan Hari Raya adalah produk tabungan yang dirancang khusus untuk membantu keluarga menyiapkan dana besar yang dibutuhkan saat hari raya. Dengan menerapkan prinsip wadiah yad dhomanah, tabungan ini memungkinkan keluarga memiliki dana cadangan yang cukup untuk memenuhi berbagai kebutuhan Lebaran.

7) Tabungan Pendidikan Alfakhairo

Tabungan Pendidikan adalah produk yang dirancang khusus untuk perencanaan biaya pendidikan anak-anak di masa depan. Menggunakan prinsip wadiah yad dhomanah, tabungan ini membantu orang tua menyiapkan dana untuk jenjang pendidikan anak yang lebih tinggi seiring pertumbuhan mereka.

8) Tabungan Umroh dan Haji

Tabungan Haji dan Umrah adalah produk yang dirancang khusus untuk mewujudkan niat suci beribadah ke Tanah Suci. Dengan prinsip wadiah yad dhomanah, tabungan ini membantu Anda merencanakan dan mengumpulkan dana agar bisa melaksanakan ibadah haji dan umrah. Menabung dengan niat yang kuat adalah langkah awal untuk mewujudkan impian spiritual Anda.

9) Tabungan Mudharabah Berjangka Alfakhairo (Deposito Syariah Anggota)

Deposito Syariah atau Tabungan Mudharabah Berjangka adalah jenis tabungan investasi dengan jangka waktu tertentu. Produk ini menawarkan nisbah bagi hasil yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak, dengan jumlah dana dan periode penyimpanan yang telah disepakati.

#### 10) Sertifikat Musyarakah Alfakhairo

Sertifikat Musyarakah adalah instrumen investasi berupa penyertaan modal yang bertujuan untuk memperkuat permodalan BMT. Tahap awal, produk ini ditawarkan khusus kepada pendiri BMT yang berminat. Para pendiri akan menerima imbalan berupa bagi hasil bulanan atau tahunan yang ditentukan oleh BMT Al Fataya.

Sementara itu, untuk masyarakat umum, bagi hasil akan diberikan setiap bulan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak, dengan standar nisbah minimal 50% untuk nasabah dan 50% untuk BMT.

#### b. Produk Pembiayaan (Financing)

Berikut adalah ragam produk pembiayaan yang ditawarkan BMT Al-Fataya kepada nasabahnya, di luar produk tabungan: (BMT Al-Fataya, 2015)

##### 1) Pembiayaan Mudharabah

Pembiayaan ini didasarkan pada prinsip bagi hasil sesuai kesepakatan, dan disalurkan untuk berbagai usaha halal, seperti industri rumah tangga, perdagangan, jasa, dan pertanian. Dalam pembiayaan mudharabah, seluruh dana pembiayaan berasal dari BMT. Mitra usaha tidak perlu menyertakan atau berbagi dana; total dana berasal dari BMT

##### 2) Pembiayaan Musyarakah

Pembiayaan ini didasarkan pada prinsip bagi hasil dan ditujukan bagi mitra yang sudah memiliki usaha produktif halal serta ingin menambah modal usahanya. Dalam skema ini, BMT akan menempatkan porsi penyertaan atau sharing dana bersama mitra dalam usaha tersebut.

##### a) Pembiayaan Murabahah

Dalam skema ini, BMT menyediakan pembiayaan berbasis jual beli di mana harga akhir barang mencakup margin

keuntungan yang disepakati. Pembayaran dilakukan secara bertahap (angsuran) sesuai kesepakatan. Pembiayaan ini sangat membantu bagi individu atau usaha yang memerlukan aset berupa barang, tetapi ingin meringankan beban pembayaran dengan sistem cicilan.

b) Pembiayaan Ijarah

Pembiayaan ini didasarkan pada prinsip jasa dan dialokasikan untuk beragam kebutuhan yang halal: (BMT Al-Fataya, 2016)

1) Ijarah Multi Jasa

Mencakup pembiayaan untuk biaya seperti pendidikan, pengobatan, sewa tempat, dan lain-lain.

2) Hawalah

Digunakan untuk anjak piutang atau pembiayaan tagihan, misalnya tagihan telepon.

c. Jasa Layanan Baitul Mal Wat Tamwil (BMT) Al Fataya

BMT Al-Fataya menawarkan Jasa Layanan Pembayaran Online untuk memudahkan nasabah dalam berbagai transaksi. Layanan ini mencakup pembayaran tagihan listrik (PLN), PDAM, Speedy, dan transfer secara online.

Selain produk tabungan, pembiayaan, dan jasa yang telah disebutkan, BMT Al-Fataya juga memiliki program tambahan berupa: (BMT Al-Fataya, 2015)

- 1) Pengelolaan ZISWAF: Melakukan penghimpunan dan pendayagunaan zakat, infak, sedekah, dan wakaf.
- 2) Pelatihan Lembaga Keuangan Mikro Syariah & IT Sistem: Menyediakan jasa pelatihan di bidang lembaga keuangan mikro syariah serta sistem teknologi informasi terkait.
- 3) Pelatihan dan Pengkajian Manajemen BMT: Menyelenggarakan pelatihan dan kajian mendalam mengenai pengelolaan BMT.
- 4) Pengembangan Sistem IT: Menyediakan layanan sistem IT untuk BMT, koperasi, BPR, dan BPRS.

- 5) Training Motivasi dan Kewirausahaan: Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan motivasi dan semangat kewirausahaan.
- 6) Konsultasi dan Magang Pendirian BMT/Koperasi Syariah: Memberikan layanan konsultasi dan program magang bagi pihak yang ingin mendirikan BMT atau Koperasi Syariah.

## **B. Temuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara dengan Bapak Robi Hidayat dan Bapak Mahardizal guna memperoleh informasi tentang strategi pengembangan sumber daya insa di BMT Al-Fataya Payakumbuh, meliputi

### **1. Pelatihan dan Pengembangan**

Bapak Robi Hidayat menjelaskan kondisi pelatihan yang ada di BMT Al-Fataya:

*“Upaya pelatihan yang dilakukan masih sangat terbatas. Pelatihan eksternal terakhir yang diikuti adalah pada bulan September 2024 di Padang, yaitu pelatihan bertema Training of Trainer Pendamping Umi yang diselenggarakan oleh PIP Umi dan hanya diikuti oleh dua orang account officer. Karena keterbatasan anggaran dan dukungan eksternal, pengembangan sumber daya insani di BMT Al-Fataya lebih banyak dilakukan secara internal. Kegiatan seperti tausiah rutin setiap hari Jumat menjadi salah satu sarana pembinaan spiritual dan motivasi kerja bagi karyawan dan pelatihan ke BMT an dengan konsultan dengan menggunakan zoom diadakan sekali sebulan”* (Robi Hidayat , wawancara, 2025).

Senada dengan itu, Bapak Mahardizal menambahkan detail tentang pelaksanaan pelatihan internal:

*“BMT menjadwalkan Zoom meeting untuk semua karyawan menurut job desk nya masing-masing, meliputi Teller, AO (Account Officer) dan FO (Funding Officer). Narasumbernya berasal dari ibuk/bapak yang tergabung dalam struktur Organisasi Perhimpunan BMT”* (Mahardizal, Wawancara, 2025).

Dari wawancara penelitian diatas bisa diambil kesimpulan bahwa pelatihan yang dilakukan BMT Al-Fataya bersifat internal dan difokuskan pada peningkatan pemahaman teknis dan spiritual. Strategi ini cukup

efektif untuk mempertahankan efisiensi biaya namun perlu ditingkatkan dari segi keberagaman materi dan frekuensi.

## 2. Rekrutmen

Mengenai proses rekrutmen karyawan, Bapak Robi Hidayat memaparkan tahapan dan kriteria utamanya:

*“Tahapan perekrutan yang pertama setelah lamaran masuk maka akan ada analisa administrasi, setelah itu tes tulis, setelah itu interview kriteria utama dalam perekrutan adalah pengalaman BMT lebih mementingkan pengalaman dari pada pendidikan, kalau di persentasekan pendidikan sekitar tiga puluh persen dan pengalaman tujuh puluh persen. Pengalaman di lapangan pengalaman di keuangan. Lebih bagus pengalaman yang banyak dari pada nilai yang tinggi di kampus”* (Robi Hidayat, Wawancara, 2025).

Senada dengan apa yang di sebutkan oleh bapak Mahardizal tentang tahapan perekrutan di BMT Al-Fataya

*“BMT menyiarkan pengumuman Lowongan kerja disosial media. Dalam proses pemilihan calon karyawan, BMT melakukan screening CV, Tes Tulis dan Wawancara”* (Mahardizal, Wawancara, 2025).

Dari hasil wawancara penelitian diatas bisa diambil kesimpulan bahwa dalam Rekrutmen di BMT Al-Fataya menitik beratkan pada pengalaman praktis dibandingkan latar belakang pendidikan akademik. Ini menunjukkan bahwa BMT lebih menghargai kemampuan yang sudah teruji di lapangan, yang dapat langsung berkontribusi terhadap operasional organisasi.

## 3. Penilaian Kinerja

Bapak Robi Hidayat menjelaskan sistem penilaian kinerja yang diterapkan di BMT Al-Fataya, termasuk konsekuensi dan apresiasi berdasarkan pencapaian target:

*“Setiap karyawan diberikan target kerja yang sesuai dengan standar operasional kerja, jika target di bawah seratus persen maka ada karyawan yang tidak mencapai target kerja berarti ada permasalahan yang dialami oleh karyawan tersebut dan karyawan bisa saja di berhentikan atau di peringati. Jika target lebih dari seratus persen maka kinerja karyawan itu sangat bagus dan akan*

*mendapatkan bonus dan kenaikan gaji. Penilaian kinerja karyawan dilakukan di setiap 3 bulan sekali dan di akhir tahun dengan melakukan meeting dengan pengurus di tempat tertentu atau di BMT” (Robi Hidayat, Wawancara, 2025).*

Aspek-aspek penilaian yang lebih spesifik dijelaskan oleh Bapak Mahardizal:

*“Penilaian kerja secara umum di BMT dilihat dari pelayanan, kerapian, kedisiplinan, inovasi, dan semangat kerja dari seluruh karyawan, sedangkan secara kualitas hasil kerja, penilaian kerja di BMT tergantung dari job desk masing-masing karyawan. Contohnya: Teller : pelayanan, kesigapan, ketelitian. AO: target landing dan NPL. FO : nasabah baru, target funding dan deposito” (Mahardizal, Wawancara, 2025).*

Dari hasil wawancara tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa Adanya penilaian berbasis kinerja yang objektif dan sesuai tanggung jawab pekerjaan menunjukkan sistem evaluasi yang terstruktur dan adil. Hal ini penting untuk meningkatkan motivasi serta akuntabilitas kerja.

#### **4. Pengembangan karier**

Bapak Robi Hidayat menguraikan bagaimana pencapaian target memengaruhi pengembangan karier karyawan di BMT Al-Fataya:

*“Salah satu faktor dalam pengembangan karier adalah pencapaian target, tercapai atau tidak, tercapainya bagaimana? Hanya memenuhi syarat atau lebih memenuhi syarat, contohnya seratus persen target tercapai, itu istilahnya masih memenuhi syarat apresiasi dari perusahaan adalah kenaikan gaji. Kalau target lebih dari seratus persen bisa di promosikan naik jabatan. Contohnya teller, teller itu ada job desk nya: bagus tidak pelayanannya, dari segi waktu cepat tidak pelayanannya. Kalau targetnya lebih dari seratus persen bisa naik jadi administrasi mungkin analisa pembiayaan mungkin, atau kepala cabang” (Robi Hidayat, Wawancara, 2025).*

Bapak Mahardizal juga menegaskan pentingnya performa dalam kenaikan jabatan:

*“Untuk karyawan yang naik jabatan dilihat dari performance karyawan tersebut. Contohnya seperti AO, dengan target yang selalu tercapai dan NPL yang selalu rendah, tentu tidak menutup kemungkinan akan dipromosikan untuk naik jabatan” (Mahardizal, Wawancara, 2025).*

Dari hasil wawancara penelitian bisa diambil kesimpulan bahwa promosi jabatan di BMT Al-Fataya bersifat meritokratis, berdasarkan kinerja yang terukur dan spesifik. Hal ini menjadi motivasi yang kuat bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya secara konsisten.

## 5. Pembelajaran berkelanjutan

Bapak Robi Hidayat menjelaskan fokus pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas operasional dan efisiensi:

*“Pembelajaran berkelanjutan di BMT Al-Fataya mengacu pada upaya terus-menerus untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi operasional BMT melalui berbagai pelatihan, pengembangan sistem, dan adaptasi terhadap perubahan. Contohnya teknik marketing salah satu teknik yang perlu dikuasai oleh karyawan adalah teknik komunikasi dan memahami produk yang ada di BMT bagaimana prosedurnya. Bagaimana dia bisa merekrut nasabah tergantung pada komunikasi. Percuma kalau teknologi bagus, alat peraga bagus, dan brosur yang dibawa kalau komunikasi tidak bagus karena tidak tersampaikan kepada nasabah”* (Robi Hidayat, Wawancara, 2025).

Tambahan dari Bapak Mahardizal mengenai praktik pembelajaran berkelanjutan melalui BIMTEK dan evaluasi rutin:

*“BMT biasanya melakukan BIMTEK (Bimbingan Teknis) seperti mengunjungi rekanan-rekanan kantor BMT yang lain Dan melakukan Evaluasi kerja setiap bulannya untuk memperbaiki hal-hal yang kurang efektif sehingga adanya perubahan menuju hasil lebih baik secara berkelanjutan”* (Mahardizal, Wawancara, 2025).

Dari hasil wawancara penelitian diatas memperlihatkan bahwa pendekatan BMT Al-Fataya terhadap pembelajaran berkelanjutan menunjukkan kesadaran pentingnya peningkatan kualitas secara berkesinambungan. Investasi dalam aspek ini menunjukkan orientasi jangka panjang terhadap keunggulan bersaing.

## 6. Persaingan BMT

Bapak Robi Hidayat menjelaskan tentang pesaing BMT Al-Fataya:

*“BMT hanya bersaing dengan BPR dan BPRS, sedangkan BMT lain tidak termasuk pesaing BMT karena cakupan pasarnya hanya untuk organisasi tertentu seperti sekolah dan perguruan. Sedangkan BMT Al-Fataya cakupan pasarnya sudah mencakup masyarakat*

*luas, kendala yang di hadapi BMT dalam persaingan adalah margin BMT lebih tinggi dari BPR dan BPRS. Keunggulan BMT dari pesaing adalah BMT lebih kuat dalam menerapkan ekonomi Islam. Jadi bagi nasabah yang kuat keagamaannya lebih condong ke BMT” (Robi Hidayat, Wawancara, 2025).*

Tambahan dari Bapak Mahardizal mengenai praktik pesaing BMT Al-Fataya:

*“Kendala dalam persaingan dalam mendapatkan nasabah baru biasanya terletak di administrasi pada tabungan pada funding officer dan margin pembiayaan untuk account officer; namun pada tabungan deposito nasabah baru, BMT memberikan bagi hasil yang lebih tinggi dari BPR dan BPRS. Jadi tidak ada kendala berarti untuk nasabah baru karena setiap perusahaan memiliki keunggulan dan kekurangan masing-masing” (Mahardizal, Wawancara, 2025).*

Dalam hasil wawancara ini BMT Al-Fataya tidak menganggap sesama BMT sebagai pesaing langsung, karena mayoritas BMT lain memiliki cakupan pasar yang lebih sempit, terbatas pada kelompok tertentu seperti guru, sekolah, atau lembaga komunitas internal. Berbeda dengan itu, BMT Al-Fataya memiliki cakupan pasar yang lebih luas, menyasar masyarakat umum di Kota Payakumbuh. Hal ini memperluas potensi pasar, tetapi juga memperbesar tantangan kompetitif dari lembaga keuangan lain seperti Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah

## **7. Keunggulan biaya BMT Al-Fataya**

Robi Hidayat menjelaskan keunggulan biaya BMT Al-Fataya dari bmt lainnya adalah:

*“BMT Al-Fataya dalam membuka rekening tabungan baru memerlukan biaya sebesar lima ribu rupiah untuk anak sekolah, dan sepuluh ribu untuk orang dewasa. Di BMT Al-Fataya juga tidak ada potongan administrasi, dan juga prosedur pembuatan rekening dan pembiayaan tidak membutuhkan proses yang cukup lama dan biaya yang besar. Adapun dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya, seperti bank umum konvensional misalnya bank BRI biaya administrasi bulanan bisa mencapai Rp. 6.000, begitu juga dengan bank-bank lainnya” (Robi Hidayat, Wawancara, 2025).*

Temuan mengenai keunggulan biaya di BMT Al-Fataya memiliki implikasi strategis yang signifikan terhadap daya saing lembaga. Kebijakan biaya pembukaan rekening yang sangat terjangkau—Rp5.000 untuk pelajar dan Rp10.000 untuk masyarakat umum—serta ketiadaan potongan biaya administrasi bulanan, memberikan keuntungan langsung bagi nasabah dalam bentuk penghematan biaya.

Dibandingkan dengan lembaga keuangan konvensional seperti Bank BRI yang membebankan biaya administrasi sekitar Rp6.000 per bulan, kebijakan ini menciptakan persepsi positif di masyarakat bahwa BMT Al-Fataya lebih ramah terhadap kondisi ekonomi menengah ke bawah. Proses pembukaan rekening dan pengajuan pembiayaan yang cepat dan sederhana juga meningkatkan kenyamanan nasabah, sehingga memperkuat loyalitas dan menarik calon nasabah baru, khususnya dari kalangan yang membutuhkan layanan keuangan cepat, murah, dan tanpa beban administrasi berle

## **8. Fokus BMT Al-Fataya**

Bapak Robi Hidayat menjelaskan tentang fokus pasar yang di incar BMT Al-Fataya adalah:

*“BMT Al-Fataya fokus memberdayakan ekonomi umat seperti pedagang garendong di kota Payakumbuh. Dimana BMT Al-Fataya melakukan pembinaan secara langsung kepada pedagang. BMT Al-Fataya memfokuskan kepada UMKM yang terdapat di kota Payakumbuh, yang mana kebanyakan nasabah dari usaha pedagang. Selain menentukan tujuan sasaran, lokasi atau wilayah yang strategi juga memberikan kemudahan bagi nasabah untuk menjangkau atau mendatangnya”* (Robi Hidayat, Wawancara, 2025).

Fokus BMT Al-Fataya pada pemberdayaan ekonomi umat, khususnya pedagang kecil dan mikro seperti pedagang gerobak dorong di Kota Payakumbuh, memiliki implikasi penting terhadap keberlanjutan dan pertumbuhan lembaga. Dengan memusatkan layanan pada segmen UMKM yang selama ini kurang terlayani oleh bank konvensional, BMT

mampu mengisi ceruk pasar yang spesifik dan membangun hubungan jangka panjang berbasis kepercayaan dengan nasabah

## 9. Diferensiasi BMT Al-Fataya

Bapak Robi Hidayat mengatakan hal unik yang di miliki BMT Al-Fataya:

*“Diferensiasi BMT Al-Fataya adalah pada produk tabungan THR alfa khairo yaitu tabungan terencana khusus keperluan hari raya. Hal ini menjadi minat dan motivasi tersendiri bagi nasabah tabungan BMT Al-Fataya karena apabila nasabah rajin dalam menabung dan rata-rata di atas Rp.5.000.000 sampai pada hari raya, maka BMT Al-Fataya memberikan THR berupa binus atau hadiah seperti kue-kue lebaran, mukenah, sejadah, minyak goreng, tepung, gula, dan lain-lain” (Robi Hidayat, Wawancara, 2025).*

Keunikan produk Tabungan THR Alfa Khairo yang dimiliki BMT Al-Fataya memberikan implikasi strategis dalam memperkuat diferensiasi lembaga di pasar keuangan mikro syariah. Produk ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana menabung, tetapi juga memberikan nilai tambah berupa insentif yang relevan dengan kebutuhan Hari Raya, seperti kue lebaran, mukena, sajadah, minyak goreng, tepung, gula, dan kebutuhan pokok lainnya.

Pemberian hadiah ini menciptakan motivasi kuat bagi nasabah untuk menabung secara rutin dan mencapai target saldo tertentu, sehingga mendorong disiplin keuangan dan keterikatan emosional dengan BMT. Keunikan ini menjadi pembeda yang sulit ditiru oleh pesaing, khususnya bank konvensional, karena menggabungkan unsur finansial dengan nilai emosional dan spiritual yang sesuai dengan budaya dan tradisi masyarakat.

## **C. Pembahasan**

### **1. Metode Pengembangan Sumber Daya Insani Pada BMT Al-Fataya Payakumbuh**

Pembahasan ini menganalisis temuan penelitian mengenai metode pengembangan sumber daya insani di BMT Al-Fataya Payakumbuh,

#### **a. Pelatihan**

Pengembangan sumber daya insani (SDI) melalui pelatihan kerja umumnya terbagi menjadi dua metode utama: pelatihan di tempat kerja (On-The-Job Training) dan pelatihan di luar tempat kerja (Off-The-Job Training). (Bangun, 2015).

On-The-Job Training adalah metode di mana karyawan mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya secara langsung di lingkungan kerja. Metode pelatihan ini dinilai efektif karena biayanya lebih terjangkau dan karyawan cenderung lebih nyaman dengan pelatih internal, yang sering kali adalah atasan langsung mereka (Bangun, 2015).

Pelatihan di luar tempat kerja (Off-The-Job Training) dilakukan ketika karyawan tidak sedang bekerja, memungkinkan mereka untuk fokus penuh pada materi pelatihan. Instruktur dapat didatangkan dari luar organisasi, atau peserta bisa mengikuti pelatihan di tempat lain. Metode ini biasanya dipilih ketika tidak ada pelatih internal yang tersedia.

Hasil wawancara dengan Bapak Robi Hidayat dan Bapak Mahardizal menunjukkan bahwa BMT Al-Fataya Payakumbuh menerapkan kombinasi kedua metode pelatihan ini, meskipun dengan keterbatasan.

1) Pelatihan Eksternal (Off-The-Job Training) Bapak Robi menjelaskan bahwa pelatihan eksternal masih sangat terbatas karena kendala anggaran dan dukungan eksternal. Contoh terakhir adalah pelatihan Training of Trainer Pendamping Umi pada September 2024 yang diikuti oleh dua account officer. Ini merupakan bentuk off-the-job

training karena dilakukan di luar lingkungan kerja normal. Meskipun tidak secara eksplisit disebutkan sebagai business games, vestibule school, atau case study, Pelatihan ini bertujuan untuk membekali peserta dengan keterampilan dan pengetahuan yang spesifik yang mungkin tidak tersedia secara internal,

- 2) Pelatihan Internal (Off-The-Job Training dan On-The-Job Training)  
Pengembangan sumber daya insani di BMT Al-Fataya lebih banyak dilakukan secara internal.

Tausiah rutin setiap hari Jumat: Ini berfungsi sebagai sarana pembinaan spiritual dan motivasi kerja bagi karyawan. Meskipun bukan pelatihan teknis, ini berkontribusi pada soft skills training dan pembentukan karakter Islami karyawan, yang relevan dengan aspek pelayanan dan integritas di BMT. Ini dapat dianggap sebagai bentuk off-the-job training informal, yang mendukung peningkatan kepuasan kerja dan adaptasi terhadap budaya organisasi syariah.

Pelatihan ke-BMT-an bulanan dengan konsultan melalui Zoom: Bapak Robi dan Bapak Mahardizal menyebutkan adanya Zoom meeting terjadwal untuk semua karyawan sesuai job desk (Teller, AO, FO) dengan narasumber dari Perhimpunan BMT. Ini adalah bentuk off-the-job training yang dilaksanakan secara daring. Metode ini efektif dalam transfer pengetahuan dari komunitas profesional ke seluruh karyawan tanpa hambatan geografis dan dengan biaya relatif rendah..

Meskipun pelatihan internal dominan, keterbatasan pelatihan eksternal mungkin membatasi paparan karyawan terhadap inovasi industri dan praktik terbaik dari luar, yang dapat menghambat pencapaian keunggulan bersaing dalam jangka panjang. Idealnya, kombinasi pelatihan internal dan eksternal akan memberikan hasil yang optimal.

#### b. Rekrutmen

- 1) Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik kandidat berkualitas untuk mengisi posisi yang dibutuhkan dalam suatu organisasi (Rivai

& Sagala, 2009). Setelah proses rekrutmen, tahap selanjutnya adalah seleksi. Ini adalah serangkaian langkah yang harus dilalui pelamar untuk menentukan apakah mereka akan diterima atau ditolak sebagai karyawan baru.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa BMT Al-Fataya Payakumbuh menerapkan tahapan rekrutmen dan seleksi yang sistematis, meliputi analisis administrasi, tes tulis, dan wawancara. Analisa administrasi mirip dengan seleksi surat lamaran, sementara tes tulis dan wawancara yang dilakukan BMT Al-Fataya mencerminkan tahap tes tertulis dan wawancara awal/kedua.

Aspek menarik dari proses rekrutmen di BMT Al-Fataya adalah prioritas yang diberikan pada pengalaman kerja (70%) dibandingkan latar belakang pendidikan (30%). Bapak Robi Hidayat secara eksplisit menyatakan bahwa pengalaman di lapangan pengalaman di keuangan. Lebih bagus pengalaman yang banyak dari pada nilai yang tinggi di kampus. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa pengalaman praktis seringkali lebih relevan untuk keberhasilan kinerja di lapangan, terutama dalam sektor keuangan mikro syariah yang membutuhkan pemahaman langsung tentang kondisi pasar dan interaksi dengan nasabah.

Kepercayaan pada pengalaman dapat mengurangi waktu dan biaya training awal karena karyawan sudah memiliki fondasi keterampilan yang kuat. Namun, terlalu menekankan pengalaman dapat berisiko mengabaikan potensi dari lulusan baru dengan ide-ide inovatif atau pengetahuan terkini dari pendidikan formal. Penyiaran lowongan kerja melalui media sosial juga menunjukkan adaptasi BMT terhadap era digital dalam menjangkau calon pelamar yang lebih luas, yang merupakan praktik rekrutmen modern yang efektif. Bapak Mahardizal mengonfirmasi bahwa BMT menyiarkan pengumuman lowongan di media sosial dan melakukan screening CV, tes tulis, dan wawancara dalam proses seleksi.

### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengukur efektivitas kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu dan memberikan umpan balik (Mathis & Jackson, 2006). Menurut McGregor, dalam konteks teori manajemen dan penilaian kinerja, Ada tiga tujuan utama yang mendasari penilaian kinerja: (Veithzaz, 2008)

- 1) Menilai Kinerja: Tujuan pertama adalah untuk menilai dan mengukur seberapa baik individu atau karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Ini mencakup penilaian terhadap hasil kerja, produktivitas, serta kompetensi yang diterapkan.
- 2) Meningkatkan Kinerja: Penilaian kinerja juga bertujuan untuk memberikan umpan balik yang membangun agar karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka, mendorong peningkatan keterampilan dan kinerja di masa mendatang.
- 3) Pengambilan Keputusan: Penilaian kinerja berguna untuk membantu pengambilan keputusan dalam organisasi, seperti promosi, kenaikan gaji, atau keputusan lain yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

BMT Al-Fataya Payakumbuh melaksanakan penilaian kinerja setiap 3 bulan sekali dan di akhir tahun. Ini menunjukkan komitmen untuk memantau kinerja secara reguler dan melakukan evaluasi komprehensif. Penggunaan target kerja sebagai indikator utama penilaian kinerja, di mana karyawan dan manajer bersama-sama menetapkan tujuan yang terukur.

Sistem reward and punishment yang diterapkan bonus dan kenaikan gaji untuk pencapaian target di atas 100%, serta peringatan atau pemberhentian untuk target di bawah 100% secara langsung memenuhi tujuan McGregor untuk Menilai Kinerja dan Pengambilan Keputusan. Penilaian ini mengukur pencapaian target kerja dan memberikan dasar untuk keputusan terkait remunerasi (bonus, kenaikan gaji) serta tindakan korektif (peringatan, pemberhentian).

Selain indikator kuantitatif, BMT juga mempertimbangkan aspek kualitatif seperti pelayanan, kerapian, kedisiplinan, inovasi, dan semangat kerja seluruh karyawan. Penilaian kualitas hasil kerja juga disesuaikan dengan job desk (Teller, AO, FO) menunjukkan adanya job specific performance indicators, yang memastikan relevansi dan keadilan penilaian. Meskipun tidak disebutkan secara eksplisit mekanisme umpan balik dua arah, tinjauan kinerja yang dilakukan setiap 3 bulan sekali dan di akhir tahun melalui meeting dengan pengurus dapat menjadi sarana untuk mencapai tujuan Meningkatkan Kinerja dengan memberikan karyawan pemahaman tentang area yang perlu diperbaiki.

#### d. Pengembangan Karier

Pengembangan karier merujuk pada upaya perusahaan untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengalaman mereka agar dapat maju dalam karier (Dessler, 2009). Samsudin () menjelaskan bahwa perkembangan karier terbagi menjadi tiga tahap utama:

- 1) Tahap awal karier: Pada tahap ini, individu baru memasuki organisasi dan mulai membangun pengalaman serta kemampuan yang akan menjadi dasar bagi pengembangan karier selanjutnya.
- 2) Tahap pertengahan Karier: Setelah melewati tantangan di awal karier, individu memasuki tahap stabilisasi. Pada fase ini, mereka dianggap produktif, mulai memikul tanggung jawab yang lebih besar, dan menyusun rencana karier jangka panjang.
- 3) Tahap akhir karier: Tahap ini sering ditandai oleh penurunan produktivitas atau keinginan untuk pensiun. Individu yang masih produktif dapat mengambil posisi ,

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di BMT Al-Fataya Payakumbuh, pencapaian target adalah faktor utama dalam pengembangan karier. Kenaikan gaji diberikan untuk pencapaian target 100%, sementara promosi jabatan diberikan bagi mereka yang

melampaui 100% dari target. Hal ini menunjukkan bahwa BMT menerapkan sistem promosi berbasis meritokrasi, di mana kinerja unggul dihargai dengan peningkatan tanggung jawab dan status.

Praktik di BMT Al-Fataya ini sangat relevan dengan Tahap Karier Awal dan Tahap Karier Pertengahan menurut Samsudin (2010). Bagi karyawan yang baru memulai (Tahap Karier Awal), pencapaian target menjadi indikator awal dari produktivitas dan kemampuan mereka, yang kemudian direspons dengan kenaikan gaji sebagai bentuk apresiasi. Ketika karyawan secara konsisten melampaui target, mereka memasuki kondisi yang mirip dengan Tahap Karier Pertengahan, di mana mereka dianggap produktif, semakin terlihat, memikul tanggung jawab yang lebih besar. Promosi jabatan dari Teller ke administrasi, analisa pembiayaan, atau kepala cabang merupakan contoh nyata dari promosi yang lebih tinggi dan pengembangan keahlian yang memiliki nilai bagi organisasi yang disebutkan dalam Tahap Karier Pertengahan.

Sistem ini mendorong karyawan untuk secara konsisten mencapai atau melampaui target mereka, yang secara langsung berkontribusi pada kinerja keseluruhan BMT. Pendekatan ini sejalan dengan teori motivasi, di mana kesempatan untuk maju dan mendapatkan pengakuan merupakan pendorong kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kontribusi mereka. Dengan demikian, pengembangan karier di BMT Al-Fataya menjadi alat strategis untuk mempertahankan talenta terbaik dan mengisi posisi-posisi penting dari dalam organisasi, terutama dalam dua tahap awal perkembangan karier.

#### e. Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan, atau *continuous learning*, adalah konsep di mana individu dan organisasi terus-menerus memperoleh dan memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Dalam konteks sumber daya manusia, pembelajaran berkelanjutan merupakan pendekatan penting guna memastikan karyawan bisa beradaptasi dengan perubahan yang cepat di dunia kerja. Pendekatan ini mencakup

beragam strategi dan praktik yang dirancang untuk terus-menerus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan (Juanda & Kamsidik, 2024).

Di BMT Al-Fataya Payakumbuh, pembelajaran berkelanjutan diwujudkan melalui beberapa inisiatif yang sejalan dengan teori-teori di atas. Fokus pada penguasaan teknik marketing, khususnya komunikasi dan pemahaman produk, sangat relevan mengingat pentingnya interaksi langsung dengan nasabah dalam sektor keuangan mikro. Ini menegaskan bahwa kemampuan berkomunikasi yang efektif adalah kunci keberhasilan, sejalan dengan pentingnya soft skills dalam profesionalisme modern.

Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan: Kunjungan BIMTEK ke BMT rekanan adalah bentuk benchmarking dan experiential learning, di mana karyawan belajar dari praktik terbaik organisasi lain. Hal ini memungkinkan transfer pengetahuan antar lembaga dan mendorong adaptasi inovasi. Ini merupakan manifestasi dari poin Pendidikan dan Pelatihan. Pelatihan bulanan melalui Zoom meeting dengan narasumber dari Perhimpunan BMT juga merupakan bentuk pelatihan berkelanjutan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan (mengingat format daring dan penyesuaian job desk),

Aspek Inklusivitas dan Kesadaran Lingkungan: Meskipun tidak secara eksplisit disebutkan dalam data wawancara, kegiatan taushiah rutin setiap hari Jumat yang berfungsi sebagai pembinaan spiritual dan pembentukan karakter Islami dapat berkontribusi pada aspek sosial dalam pengembangan SDM berkelanjutan, dengan menciptakan lingkungan kerja yang didasari nilai-nilai kebersamaan dan etika.

Evaluasi kerja bulanan yang dilakukan secara rutin merupakan bagian dari siklus pembelajaran organisasi, di mana umpan balik digunakan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan merumuskan solusi. Dengan mengidentifikasi hal-hal yang kurang efektif dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan, BMT Al-Fataya

menunjukkan komitmen terhadap peningkatan efisiensi operasional dan adaptasi terhadap dinamika pasar. Proses pembelajaran yang berkelanjutan ini esensial untuk mempertahankan keunggulan bersaing di lingkungan bisnis yang terus berubah, sekaligus menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan kompeten di era modern.

## **2. Peran Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) di BMT Al-Fataya Payakumbuh memiliki peran sentral dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Mengacu pada teori keunggulan bersaing (keunggulan biaya (cost leadership), diferensiasi (differentiation), dan fokus (focus strategy)).

### **a. Mendukung Keunggulan Biaya (Cost Leadership)**

Sumber Daya Insani (SDI) yang kompeten berperan krusial dalam menciptakan efisiensi di seluruh lini operasional BMT Al-Fataya. Kompetensi ini memungkinkan optimalisasi proses kerja, pemangkasan waktu pelayanan, dan penekanan biaya operasional tanpa harus mengorbankan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah. Kinerja SDI yang terlatih menciptakan sistem kerja yang lebih terstruktur dan diatur sesuai standar, sehingga setiap aktivitas dapat dilaksanakan dengan tepat waktu, akurat, dan hemat biaya.

Berdasarkan hasil penelitian, karyawan BMT Al-Fataya dibekali berbagai program pelatihan, baik secara internal melalui on-the-job training maupun pelatihan lapangan yang berorientasi pada pemahaman Standar Operasional Prosedur (SOP) dan keterampilan pelayanan prima. Pelatihan ini berdampak langsung pada peningkatan efisiensi pelayanan, di mana proses pembukaan rekening tabungan dan pengajuan pembiayaan dapat diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat. Kecepatan dan ketepatan layanan ini pada akhirnya

menurunkan biaya yang harus ditanggung nasabah, sekaligus meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka.

Keunggulan biaya BMT Al-Fataya juga terlihat pada kebijakan pembukaan rekening yang sangat terjangkau, yaitu hanya sebesar Rp5.000 untuk pelajar dan Rp10.000 untuk masyarakat umum, serta tanpa adanya potongan biaya administrasi bulanan. Kebijakan ini secara langsung memberikan nilai tambah bagi nasabah, sekaligus menjadi pembeda yang signifikan dibandingkan lembaga keuangan konvensional, seperti bank umum yang umumnya membebankan biaya administrasi rutin—contohnya Bank BRI dengan tarif sekitar Rp6.000 per bulan.

Efisiensi yang dihasilkan tidak hanya berasal dari kebijakan tarif rendah, tetapi juga dari profesionalisme SDI yang mampu mengelola sumber daya secara optimal. Pemahaman yang baik terhadap SOP, penguasaan teknologi sederhana yang relevan dengan operasional BMT, serta internalisasi etos kerja Islami—seperti kejujuran (*shidq*), amanah, dan semangat melayani—mendorong terciptanya pelayanan yang cepat, tepat, dan hemat biaya. Dengan kombinasi antara biaya rendah dan kualitas pelayanan tinggi, BMT Al-Fataya berhasil menerapkan strategi *cost leadership* yang menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan dan meningkatkan posisi bersaing di tengah ketatnya kompetisi lembaga keuangan mikro syariah.

b. Mendorong Diferensiasi Produk dan Layanan

Sumber Daya Insani (SDI) yang kreatif, inovatif, dan adaptif memiliki peran strategis dalam menciptakan produk serta layanan yang unik, yang mampu memberikan nilai tambah dan membedakan BMT Al-Fataya dari para pesaingnya. Kreativitas SDI tercermin dalam kemampuan mereka membaca kebutuhan pasar, merancang solusi keuangan yang relevan dengan kondisi sosial-ekonomi masyarakat,

serta mengemas layanan tersebut dalam bentuk yang menarik dan mudah diakses.

Salah satu contoh konkret diferensiasi produk yang berhasil diimplementasikan adalah Tabungan THR AlfaKhairo. Produk ini dirancang secara khusus oleh tim SDI sebagai tabungan terencana untuk memenuhi kebutuhan Hari Raya, yang tidak hanya membantu nasabah dalam mengelola keuangan secara disiplin, tetapi juga memberikan insentif dalam bentuk hadiah (reward) menjelang lebaran. Hadiah tersebut berupa kebutuhan khas lebaran, seperti kue-kue, mukena, sajadah, minyak goreng, tepung, gula, dan barang konsumsi lainnya. Mekanisme ini memberikan motivasi yang kuat bagi nasabah untuk konsisten menabung hingga mencapai saldo rata-rata tertentu, misalnya di atas Rp5.000.000.

Peran karyawan tidak berhenti pada tahap desain produk saja, tetapi juga aktif dalam memasarkan produk ini secara persuasif kepada masyarakat. Strategi pemasaran dilakukan melalui edukasi keuangan yang bertujuan meningkatkan kemampuan dan kesadaran akan pentingnya perencanaan keuangan syariah. Kegiatan ini dilaksanakan baik secara tatap muka di kantor cabang maupun melalui kunjungan lapangan langsung ke komunitas nasabah. Selain itu, SDI BMT Al-Fataya membangun kedekatan emosional dengan nasabah melalui pendekatan personal, pelayanan yang ramah, dan keterlibatan dalam kegiatan sosial-keagamaan seperti program “Jumat Berkah”.

Strategi diferensiasi ini terbukti meningkatkan loyalitas nasabah karena mereka tidak hanya mendapatkan layanan keuangan, tetapi juga merasakan hubungan emosional dan nilai spiritual yang sejalan dengan prinsip-prinsip syariah. Kombinasi antara inovasi produk, kualitas pelayanan, dan nilai emosional-spiritual ini menjadikan BMT Al-Fataya memiliki nilai jual unik yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga memperkuat posisinya di pasar keuangan mikro syariah.

c. Memperkuat Strategi Fokus

BMT Al-Fataya menerapkan strategi fokus yang diarahkan secara spesifik pada segmen pasar Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), dengan perhatian khusus kepada pedagang kecil dan mikro yang tersebar di wilayah Kota Payakumbuh. Pemilihan segmen ini bukan tanpa alasan, melainkan hasil analisis pasar yang mendalam oleh Sumber Daya Insani (SDI) yang memahami karakteristik sosial-ekonomi masyarakat setempat. Segmen pedagang kecil, termasuk pedagang gerobak dorong dan pelaku usaha tradisional, sering kali kurang mendapat akses pembiayaan dari bank konvensional karena keterbatasan jaminan, skala usaha, dan kelengkapan administrasi.

Untuk mendukung strategi ini, SDI BMT Al-Fataya dibekali dengan pelatihan khusus yang menitikberatkan pada kemampuan komunikasi, pendekatan berbasis kekeluargaan, serta keterampilan dalam memberikan pendampingan usaha yang praktis dan aplikatif. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi untuk menarik nasabah baru, tetapi juga menjaga hubungan jangka panjang dengan nasabah melalui pembinaan usaha, pendampingan pembiayaan, dan monitoring perkembangan usaha mereka. Pendekatan personal ini menciptakan rasa percaya yang tinggi antara nasabah dan pihak BMT, sehingga mendorong loyalitas dan retensi nasabah.

Selain itu, strategi fokus ini juga tercermin dalam pemilihan lokasi kantor yang strategis dan mudah dijangkau oleh target pasar. Keputusan penentuan lokasi tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan berdasarkan analisis perilaku konsumen, peta kepadatan pelaku usaha, serta pola mobilitas masyarakat. Penempatan kantor di titik-titik yang dekat dengan pusat aktivitas perdagangan membuat nasabah dapat mengakses layanan keuangan dengan lebih cepat dan efisien, tanpa harus menanggung biaya transportasi atau waktu tempuh yang besar.

Pendekatan fokus yang terencana ini memungkinkan BMT Al-Fataya untuk menguasai ceruk pasar yang selama ini kurang terlayani oleh bank konvensional. Dengan demikian, BMT tidak hanya memperkuat basis nasabahnya, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan inklusi keuangan berbasis syariah di tingkat lokal. Lebih jauh, strategi ini selaras dengan visi BMT sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi umat, sehingga memberikan dampak sosial dan ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengacu pada teori keunggulan bersaing keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) di BMT Al-Fataya Payakumbuh berperan sebagai faktor kunci dalam menciptakan dan mempertahankan posisi kompetitif di pasar keuangan mikro syariah.

Pertama, melalui peningkatan kompetensi SDI, BMT mampu menerapkan strategi keunggulan biaya dengan memberikan layanan cepat, efisien, dan biaya rendah, seperti pembukaan rekening murah tanpa biaya administrasi bulanan. Kedua, kreativitas dan inovasi SDI mendorong diferensiasi produk dan layanan, yang tercermin pada keberhasilan produk Tabungan (THR) AlfaKhairo yang unik dan bernilai emosional spiritual bagi nasabah. Ketiga, SDI yang terlatih dan memahami perilaku pasar sasaran memperkuat strategi fokus BMT pada segmen UMKM, khususnya pedagang kecil dan mikro, melalui pembinaan usaha, pendampingan pembiayaan, dan penempatan kantor di lokasi strategis.

Sinergi antara pengembangan SDI dan penerapan tiga strategi keunggulan bersaing ini membentuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan. SDI tidak hanya menjadi penggerak operasional, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang memastikan BMT Al-Fataya tetap relevan, adaptif, dan unggul di tengah persaingan ketat lembaga keuangan mikro syariah.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis strategi pengembangan sumber daya insani dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada BMT Al-Fataya Payakumbuh, berikut adalah beberapa kesimpulan yang dapat ditarik:

1. Secara keseluruhan, metode pengembangan sumber daya insani di BMT Al-Fataya Payakumbuh dilaksanakan melalui kombinasi strategi yang mencakup pelatihan internal dan eksternal, proses rekrutmen yang menitikberatkan pada pengalaman kerja, penilaian kinerja berbasis target dan aspek kualitatif, pengembangan karier dengan sistem meritokrasi, serta pembelajaran berkelanjutan yang menggabungkan penguasaan keterampilan teknis dan pembinaan karakter Islami. Pendekatan ini menunjukkan upaya terstruktur dalam membentuk SDI yang kompeten, adaptif, dan berintegritas, sekaligus mendukung pencapaian keunggulan bersaing BMT. Meskipun demikian, keterbatasan pelatihan eksternal menjadi tantangan yang berpotensi mengurangi akses terhadap inovasi industri dan praktik terbaik dari luar, sehingga diperlukan optimalisasi kolaborasi dan dukungan eksternal agar pengembangan SDI dapat berjalan lebih komprehensif dan berkelanjutan.
2. Strategi pengembangan Sumber Daya Insani (SDI) di BMT Al-Fataya Payakumbuh menjadi faktor kunci dalam membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui penerapan terpadu strategi keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Kompetensi SDI yang terlatih memungkinkan terciptanya efisiensi operasional dan layanan cepat dengan biaya rendah, seperti kebijakan pembukaan rekening murah tanpa biaya administrasi bulanan. Kreativitas dan inovasi karyawan menghasilkan diferensiasi produk yang unik, misalnya Tabungan THR AlfaKhairo yang memiliki nilai emosional dan spiritual bagi nasabah. Sementara itu, pemahaman SDI terhadap karakteristik pasar sasaran memperkuat strategi fokus pada segmen UMKM, khususnya pedagang kecil dan mikro, melalui

pembinaan usaha, pendampingan pembiayaan, dan pemilihan lokasi kantor yang strategis. Sinergi ketiga strategi ini memastikan BMT Al-Fataya tidak hanya mampu mempertahankan relevansi dan daya saing di tengah persaingan lembaga keuangan mikro syariah, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat secara berkelanjutan..

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

### **1. Bagi Pihak BMT Al-Fataya**

Diharapkan dapat memperluas jenis pelatihan yang diberikan, termasuk pelatihan eksternal yang bersifat teknis dan manajerial, agar karyawan memiliki keterampilan yang lebih relevan dengan dinamika industri keuangan syariah.

Perlu penguatan sistem rekrutmen yang lebih seimbang antara pengalaman dan latar belakang pendidikan, agar potensi akademik yang dimiliki oleh calon karyawan juga dapat dimanfaatkan.

Pengembangan sistem penilaian kinerja yang lebih terukur dan digital akan membantu dalam meningkatkan transparansi serta efisiensi pengelolaan SDI.

### **2. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya**

Keterbatasan penelitian ini terletak pada sifatnya yang kualitatif dan hanya terbatas pada satu institusi. Oleh karena itu, riset selanjutnya diharapkan dapat berupa kajian kuantitatif atau perbandingan lintas-BMT untuk mengungkap lebih banyak variasi strategi SDI dalam mendorong keunggulan kompetitif. Perlu dikaji lebih lanjut hubungan antara pembinaan spiritual karyawan dengan kinerja organisasi secara lebih mendalam dan terukur.

### 3. Bagi Pemerintah atau Lembaga Pendukung

Diharapkan dapat memberikan perhatian dan dukungan dalam bentuk pelatihan SDM bagi BMT yang memiliki keterbatasan anggaran. Ini penting untuk memperkuat daya saing lembaga keuangan mikro syariah sebagai bagian dari penguatan ekonomi umat.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Aaker, D. A. (2001). *Manajemen Ekuitas Merek*. Jakarta : Mitra Utama.
- Aziz , M. A. (2006). *Tata Cara Pendirian Bmt*. Jakarta : Pusat Komunikasi Ekonomi Syari'ah.
- Bairizki, A. (20020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1. Vol. 1*. Surabaya: Pustaka Aksara.
- Bangun, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- BMT al-Fataya, (2016), Koperasi Syariah BMT al-Fataya, Payakumbuh: BMT al-Fataya
- BMT al-Fataya, (2015), Koperasi Syariah BMT al-Fataya (Buku Saku BMT al-Fataya ), Payakumbuh : BMT Al-Fataya
- Deslita, D. D. (2023). Manajemen Karir Berbasis Kompetensi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Asn Di Rs Paru Dr. Ha Rotinsulu Bandung. *Jurnal Greenation Ilmu Akuntansi* , 137-146.
- Dhahita, D. F. (2018). Peranan Kjks Bmt Mitra Mentari Mersi Dalam Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm) Melalui Pembiayaan Musyarakah. *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah* , 1-16.
- Didin, H. (2006). *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta: Gemma Insani.
- Diwyarthi, N. D. (2022). *Teori Psikologi Industri Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekalongan : Pt. Nasya Expanding Management.
- Fadjarani, S., Rosali, E. S., & Patimah, S. (2020). *Metodologi Penelitian Pendekatan Multidisipliner*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Fahmi, A. (2014). *Hrd Syariah Teori Dan Implementasi Sumber Daya. Mnesia Berbasis Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Furqani, A., & Rusnaini. (2020). Menelusuri Kesiapan Lembaga Keuangan Mikro Syariah Dalam Menghadapi Revolusi Industri. *Performance : Jurnal Bisnis & Akuntansi V*, 140-158.
- Hasanah, H., & Gebina, F. (2024). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital (Jimakebidi)*, 171-184.
- Hasibuan, M. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt. Bumi Aksara.

- Husna, N. A. (2018). Penerapan Prinsip Manajemen Sumber Daya Insani Di Kampung Cokelat Blitar. *Jurnal Iqtisaduna*, 30-45.
- Iskandar, W. (2011). *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Juanda, A., & Kamsidik. (2024). Xxxx35membangun Sumber Daya Manusia Untuk Masa Depan Yang Berkelanjutan. *Amanah Mengabdikan*, 35-41.
- Kasmir. (2012). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2008). Prinsip-Prinsip Pemasaran (Edisi ke-12). (Bob Sabran, Alih Bahasa). Jakarta: Erlangga.
- Lesmana, H., & Sugiarto. (2023). *Model Keunggulan Bersaing Destinasi Pariwisata Indonesia*. Yogyakarta: Andi.
- Melina, F. (2020). Pembiayaan Murabahah Di Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt). *Jurnal Tabarru': Islamic Banking And Finance*, 269-280.
- Michael, E. P. (2001). *Strategi Bersaing, Cetakan Keduabelas*. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad. (2007). *Lembaga Ekonomi Syariah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Murtalingtyas, W. A. (2024). Strategi Berbasis Sumber Daya: Membongkar Keunggulan Bersaing Dalam Dinamika Pasar. *Segmen Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 19-29.
- Ningsih, D. G. (2024). Pengaruh Kepercayaan Dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Nasabah Pada Bmt At-Taqwa Muhammadiyah Padang Cabang Lubuk Buaya. *Juhanperak*, 177-189.
- Nurul, H., & Purnama, P. (2016). *Baitul Mal Wat & Bank Islam : Instrumen Lembaga Keuangan Syariah*. Bandung: Bani Quraisy.
- Prasada, E. A., Emirzon, J., & Hasan, K. S. (2019). Konsep Badan Hukum Perhimpunan Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Sebagai Penguatan Hukum Ekonomi Kerakyatan. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 233-238.
- Purnama, S. H., & Andiem, M. A. (2019). Strategi Pengembang Baitl Mal Wattamwil Sebagai Sumber Pembiayaan Alternatif Bagi Usaha Mikro Kecil Dan Menengah. *Kajian*, 103-112.
- Ridwan, M. (2004). *Manajemen Baitul Maal Wat Tamwil*. Yogyakarta: Uii Pres.
- Rodoni, A., & Hamid, A. (2008). *Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta Timur: Zikrul Hakim.

- Rohmatul, A. S. (2020). *Koperasi Bmt: Teori, Aplikasi Dan Inovasi*. Jawa Tengah: Cv Inti Media Komunika.
- Rokhman, W. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kudus: Nora Media Enterprise.
- Samsudin, A. (2010). *Uku Manajemen Sumber Daya Manusia Karya*. Bandung : Pustaka Setia.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Erlangga.
- Soekanto, S. (1983). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penegakan. Hukum* . Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.
- Soemitro, A. (2019). *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Sudjana, K., & Peran, R. (2020). Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Dalam Mewujudkan Ekonomi Syariah Yang Kompetitif. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 185-194.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu Bangun.
- Syaepudin, D. (2024). Implementasi Akad Pembiayaan Mudharabah Padakoperasi Syariah Kspps Bmt Al Fath Ikmi. *Jurnal Mentari: Manajemen, Pendidikan Dan Teknologi Informas*, 1-10.
- Syafruddin, S. E. (2022). *Cv Rey Media Grafika*. Batam: Cv Rey Media Grafika.
- Veithzaz, R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali.
- Wafirah, A., Hakim, R., & Amalia, R. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Bmt Ugt Nusantara Cabang Botolinggo. *International Journal Of Islamic Economics*, 67-78.
- Walenta, A. S., & Arrang, R. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan: Praktik Terbaik Untuk Meningkatkan kesejahteraan Karyawan Dankinerja Organisasi. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 182-187.
- Wibowo, A. S., & Kusmiyanti, K. (2021). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 330-335.

Yuarniarsih, T., & Suwatno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.