

Manajemen Sumber Daya Insani Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Di KSPPS BMT Al-Ishlah Kecamatan Alam Barajo Kota Jambi

Mubarak¹, Anzu Elvia Zahara², Saijun³

¹UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, mubarakamin595@gmail.com

²UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, anzuelviazahara@uinjambi.ac.id

³UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, sijun@uinjambi.ac.id

Abstrak

Kualitas layanan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan lembaga keuangan mikro syariah dalam membangun kepercayaan dan kepuasan anggota. Peningkatan kualitas layanan tidak terlepas dari efektivitas pengelolaan sumber daya insani yang mampu mendukung pelaksanaan pelayanan secara profesional dan sesuai dengan prinsip syariah. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi manajemen sumber daya insani dalam meningkatkan kualitas layanan pada KSPPS BMT Al-Ishlah Kecamatan Alam Barajo Kota Jambi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*). Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pengurus, karyawan, dan anggota KSPPS BMT Al-Ishlah, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi fungsi manajemen sumber daya insani yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* telah berjalan secara terintegrasi dengan nilai-nilai syariah sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan pada aspek keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Penelitian juga menemukan bahwa kepuasan anggota lebih dipengaruhi oleh kompetensi, profesionalisme, dan kualitas interaksi sumber daya insani dibandingkan penyediaan fasilitas fisik. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan manajemen sumber daya insani sebagai strategi peningkatan kualitas layanan pada lembaga keuangan mikro syariah.

Kata Kunci: *Manajemen Sumber Daya Insani, Kualitas Layanan, KSPPS BMT, Lembaga Keuangan Mikro Syariah, Pelayanan Syariah.*

Abstract

Service quality is one of the important factors that determine the success of Islamic microfinance institutions in building trust and member satisfaction. Improving service quality is inseparable from the effectiveness of human resource management that is able to support the implementation of services professionally and in accordance with sharia principles. This study aims to analyze the implementation of human resource management in improving the quality of services at KSPPS BMT Al-Ishlah, Alam Barajo District, Jambi City. The research uses a qualitative approach with the type of field research. Data was obtained through interviews, observations, and documentation of management, employees, and members of KSPPS BMT Al-Ishlah, then analyzed using the Miles and Huberman interactive model which included data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results of the study show that the implementation of the human resource management function which includes *planning*, *organizing*, *actuating*, and *controlling* has been carried out in an integrated manner with sharia values so that it is able to improve the quality of services in terms of reliability, responsiveness, guarantee, empathy, and physical evidence. The study also found that member satisfaction is more influenced by competence, professionalism, and quality of human resource interaction than the provision of physical facilities. These findings affirm the

importance of strengthening human resource management as a strategy to improve service quality in Islamic microfinance institutions.

Keywords: *Human Resource Management, Service Quality, KSPPS BMT, Islamic Microfinance Institution, Islamic Service.*

Corresponding Author:

Mubarak

UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, mubarakamin595@gmail.com

PENDAHULUAN

Perkembangan lembaga keuangan syariah di Indonesia mendorong meningkatnya peran Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) atau Baitul Maal wat Tamwil (BMT) sebagai lembaga keuangan mikro yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi masyarakat, khususnya pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kehadiran BMT tidak hanya menjadi alternatif pembiayaan berbasis syariah bagi masyarakat yang memiliki keterbatasan akses terhadap lembaga keuangan formal, tetapi juga menjalankan fungsi sosial melalui penghimpunan dan penyaluran dana zakat, infak, dan sedekah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam kondisi persaingan lembaga keuangan yang semakin kompetitif, kualitas layanan menjadi faktor strategis yang menentukan kepercayaan, kepuasan, dan loyalitas anggota terhadap keberlangsungan lembaga (Amri, 2018)

KSPPS BMT Al-Ishlah Kecamatan Alam Barajo Kota Jambi merupakan salah satu lembaga keuangan mikro syariah yang tidak hanya menyediakan layanan pembiayaan melalui akad murabahah, ijarah, dan ar-rahn, tetapi juga mengembangkan fungsi sosial melalui penghimpunan dana ZIS, pembinaan keagamaan, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Karakteristik tersebut menuntut terselenggaranya pelayanan yang profesional, responsif, dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah agar mampu mempertahankan kepercayaan anggota di tengah semakin banyaknya lembaga pembiayaan yang beroperasi di wilayah Kota Jambi.

Kualitas layanan pada lembaga keuangan syariah pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan sumber daya insani. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh produk dan modal yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengembangkan, dan mengoptimalkan kompetensi pegawai sehingga mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Pengelolaan sumber daya insani yang profesional menjadi faktor penting dalam mewujudkan pelayanan yang efektif sekaligus mencerminkan nilai-nilai syariah yang menjadi landasan operasional Lembaga (Sofyandi et al., 2014).

Urgensi penelitian ini didasarkan pada kondisi empiris di KSPPS BMT Al-Ishlah yang menunjukkan masih adanya kendala dalam pengelolaan sumber daya insani. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa perbedaan latar belakang pendidikan pegawai berdampak pada variasi kompetensi, keterampilan, serta kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada anggota. Selain itu, masih ditemukan keterbatasan pengetahuan, motivasi, dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas sehingga berpotensi memengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan manajemen sumber daya insani menjadi kebutuhan

penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus memperkuat daya saing KSPPS BMT Al-Ishlah sebagai lembaga keuangan mikro syariah.

Penelitian mengenai pengelolaan sumber daya insani pada lembaga keuangan syariah sebenarnya telah banyak dilakukan, namun masih menunjukkan fokus kajian yang beragam. A. Muhyiddin Khotib et al. (2022), misalnya, menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya insani pada KSPPS BMT NU Cabang Tanah Merah Bangkalan diwujudkan melalui proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan pegawai sebagai upaya meningkatkan kapasitas organisasi. Temuan tersebut menegaskan pentingnya fungsi manajemen sumber daya insani dalam mendukung perkembangan lembaga, tetapi penelitian tersebut belum mengkaji bagaimana implementasi fungsi-fungsi manajemen tersebut berdampak terhadap kualitas layanan yang diterima anggota. Demikian pula, Saputro & Rois (2017) menemukan bahwa perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, dan seleksi merupakan tahapan penting dalam memperoleh sumber daya insani yang berkualitas pada BAZNAS Ponorogo. Akan tetapi, penelitian tersebut lebih berorientasi pada aspek administratif pengelolaan pegawai dan belum menghubungkannya dengan kualitas pelayanan sebagai indikator keberhasilan organisasi (A. Muhyiddin Khotib et al., 2022; Saputro & Rois, 2017).

Penelitian lain lebih banyak menempatkan BMT sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat. Khairi (2020) menunjukkan bahwa BMT Taman Indah berperan dalam menyediakan pembiayaan bagi pelaku usaha melalui mekanisme yang sesuai dengan prinsip syariah sehingga mampu mendukung keberlangsungan usaha anggota. Rofiah (2020) juga menyimpulkan bahwa pembiayaan yang diberikan BMT berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas petani meskipun masih dihadapkan pada berbagai hambatan, seperti rendahnya penyaluran pembiayaan, keterbatasan sosialisasi, dan tingginya risiko sektor pertanian. Sementara itu, Mauludiyah (2019) menjelaskan bahwa keberadaan BMT mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggota melalui penyediaan modal usaha, meskipun masih menghadapi persoalan pembiayaan bermasalah. Keseluruhan penelitian tersebut memperlihatkan bahwa perhatian peneliti terdahulu lebih diarahkan pada fungsi intermediasi keuangan, efektivitas pembiayaan, serta pemberdayaan ekonomi masyarakat dibandingkan pada aspek manajemen sumber daya insani sebagai faktor penentu kualitas pelayanan Lembaga.

Selain penelitian yang dilakukan pada berbagai BMT, studi yang secara khusus mengambil objek KSPPS BMT Al-Ishlah Kota Jambi juga masih menunjukkan ruang penelitian yang terbuka. Saprianto et al. (2024) mengungkapkan bahwa BMT Al-Ishlah berperan dalam mengembangkan jiwa kewirausahaan nasabah UMKM melalui penyediaan pembiayaan syariah. Namun, penelitian tersebut juga mengidentifikasi beberapa kendala yang dihadapi lembaga, antara lain keterbatasan modal, minimnya sumber daya manusia, serta rendahnya literasi keuangan pelaku UMKM. Di sisi lain, Nurlela (2023) menemukan bahwa pembiayaan bermasalah pada Program Sahabat Ibu dipengaruhi oleh faktor internal berupa kelemahan analisis pembiayaan, kurang tepatnya kebijakan, dan keterbatasan sumber daya manusia, serta faktor eksternal berupa kondisi pasar, menurunnya daya beli masyarakat, rendahnya kemampuan pengelolaan keuangan, kebijakan pemerintah, kelalaian nasabah, dan dampak pandemi Covid-19. Kedua penelitian tersebut sama-sama menempatkan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor yang memengaruhi kinerja lembaga, tetapi belum menjelaskan secara komprehensif bagaimana fungsi manajemen sumber daya insani diimplementasikan dalam meningkatkan kualitas layanan kepada anggota.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian terdahulu, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih memerlukan pembahasan lebih mendalam. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada pengembangan organisasi, pemberdayaan ekonomi masyarakat, efektivitas pembiayaan, maupun pengelolaan pembiayaan bermasalah, sedangkan kajian mengenai implementasi manajemen sumber daya insani sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi kualitas layanan pada KSPPS masih relatif terbatas. Padahal, kualitas layanan merupakan indikator penting dalam membangun kepercayaan anggota, mempertahankan loyalitas, serta meningkatkan daya saing lembaga keuangan syariah. Dengan demikian, hubungan antara fungsi-fungsi manajemen sumber daya insani dan peningkatan kualitas layanan masih menjadi ruang penelitian yang belum banyak dieksplorasi, khususnya pada konteks KSPPS BMT Al-Ishlah Kecamatan Alam Barajo Kota Jambi.

Di samping itu, hasil penelitian terdahulu juga memperlihatkan adanya indikasi inkonsistensi dalam menjelaskan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan BMT. Sebagian penelitian menekankan bahwa keberhasilan lembaga lebih ditentukan oleh sistem pembiayaan dan pemberdayaan ekonomi anggota, sedangkan penelitian lain justru menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia menjadi salah satu penyebab munculnya berbagai persoalan organisasi, termasuk pembiayaan bermasalah dan rendahnya efektivitas pelayanan. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa aspek manajemen sumber daya insani belum memperoleh perhatian yang proporsional sebagai variabel strategis dalam meningkatkan kualitas layanan lembaga keuangan syariah. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan secara lebih komprehensif bagaimana fungsi-fungsi manajemen sumber daya insani dijalankan serta kontribusinya terhadap peningkatan kualitas layanan pada KSPPS BMT Al-Ishlah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian lapangan (*field research*) untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai implementasi manajemen sumber daya insani dalam meningkatkan kualitas layanan pada KSPPS BMT Al-Ishlah Kecamatan Alam Barajo Kota Jambi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji fenomena secara komprehensif berdasarkan kondisi yang terjadi di lapangan melalui interaksi langsung dengan informan serta konteks penelitian (A. Muhyiddin Khotib et al., 2022). Penelitian dilaksanakan di KSPPS BMT Al-Ishlah yang berlokasi di Jalan Sari Bakti, Kelurahan Bagan Pete, Kecamatan Alam Barajo, Kota Jambi. Objek penelitian difokuskan pada implementasi manajemen sumber daya insani dalam meningkatkan kualitas layanan, sedangkan informan penelitian terdiri atas pengurus koperasi dan anggota KSPPS BMT Al-Ishlah.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan melalui proses wawancara dan observasi mengenai pelaksanaan manajemen sumber daya insani serta kualitas layanan di KSPPS BMT Al-Ishlah. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen pendukung, seperti buku, jurnal ilmiah, skripsi, arsip kelembagaan, dan literatur lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara menggunakan pedoman semi-terstruktur sehingga peneliti memiliki keleluasaan untuk mengembangkan pertanyaan sesuai dengan dinamika di lapangan tanpa keluar dari fokus penelitian. Instrumen wawancara disusun berdasarkan indikator penelitian yang meliputi tiga aspek utama, yaitu kualitas layanan, fungsi manajemen

sumber daya insani, dan penyediaan fasilitas. Indikator kualitas layanan mengacu pada dimensi reliabilitas, responsivitas, jaminan, empati, dan bukti fisik. Sementara itu, fungsi manajemen sumber daya insani dikaji berdasarkan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC). Aspek penyediaan fasilitas dianalisis melalui kondisi fasilitas fisik kantor, kenyamanan dan aksesibilitas layanan, dukungan teknologi, serta keterkaitannya dengan kepuasan layanan. Pedoman wawancara bersifat fleksibel sehingga selama proses penelitian peneliti dapat mengembangkan pertanyaan lanjutan (*probing*) untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dari setiap informan.

Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas pelayanan, kondisi lingkungan kerja, interaksi antara pegawai dan anggota, serta pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya insani di KSPPS BMT Al-Ishlah. Selain itu, teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui berbagai dokumen yang berkaitan dengan profil lembaga, struktur organisasi, kebijakan, arsip kegiatan, maupun dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

Keabsahan data dijaga melalui proses pemeriksaan secara berkelanjutan terhadap hasil pengumpulan data agar informasi yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas yang memadai. Proses ini dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data sehingga setiap informasi yang digunakan dalam penelitian dapat dipastikan kesesuaiannya dengan kondisi empiris di lapangan (Sugiyono, 2015).

Analisis data dilakukan secara interaktif sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai dengan mengacu pada model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 2007). Tahap reduksi data dilakukan melalui proses seleksi, pengelompokan, penyederhanaan, dan pemusatan perhatian terhadap data yang relevan dengan fokus penelitian sehingga menghasilkan informasi yang lebih terstruktur (Sugiyono, 2015). Data yang telah direduksi kemudian disajikan secara sistematis dalam bentuk uraian naratif untuk memudahkan peneliti memahami hubungan antar-temuan dan mengidentifikasi pola yang muncul selama penelitian. Tahap akhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan hasil interpretasi terhadap seluruh data yang telah diverifikasi secara berulang sehingga menghasilkan temuan yang sesuai dengan tujuan penelitian (Miles & Huberman, 2007; Prastowo, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan di KSPPS BMT Al-Ishlah Kecamatan Alam Barajo Kota Jambi telah berjalan dengan baik dan menjadi salah satu faktor yang memperkuat kepercayaan anggota terhadap lembaga. Temuan tersebut diperoleh melalui triangulasi data yang bersumber dari wawancara dengan pengurus, karyawan, dan anggota, serta diperkuat melalui hasil observasi dan dokumentasi. Analisis terhadap kualitas layanan mengacu pada lima dimensi yang dikemukakan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles* (Parasuraman et al., 1988). Pendekatan ini digunakan karena mampu menjelaskan kualitas layanan secara komprehensif berdasarkan pengalaman nyata pengguna layanan, bukan hanya berdasarkan perspektif penyedia jasa.

Pada dimensi *reliability* (keandalan), penelitian menemukan bahwa KSPPS BMT Al-Ishlah mampu memberikan layanan yang relatif cepat, tepat, dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Informan anggota menyampaikan bahwa proses pengajuan hingga pencairan pembiayaan dapat diselesaikan dalam waktu

sekitar tiga hari sehingga dinilai lebih sederhana dibandingkan prosedur pada lembaga keuangan formal. Temuan tersebut didukung oleh hasil observasi yang menunjukkan bahwa proses pelayanan berlangsung secara tertib melalui sistem antrian yang jelas, sementara setiap petugas memberikan penjelasan mengenai produk dan prosedur pembiayaan secara sistematis kepada anggota. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keandalan pelayanan tidak hanya tercermin dari kecepatan penyelesaian layanan, tetapi juga dari kemampuan lembaga memberikan kepastian prosedur sehingga anggota memperoleh informasi yang jelas selama proses pelayanan berlangsung.

Meskipun demikian, hasil dokumentasi memperlihatkan bahwa kualitas keandalan layanan masih menghadapi beberapa tantangan. Data keluhan nasabah menunjukkan bahwa pada periode Januari–Maret masih terdapat delapan keluhan yang didominasi oleh keterlambatan proses pelayanan. Namun demikian, jumlah keluhan tersebut mengalami penurunan pada periode berikutnya setelah manajemen melakukan penyempurnaan terhadap standar operasional prosedur (SOP). Penurunan jumlah keluhan mengindikasikan bahwa evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan mampu meningkatkan efektivitas pelayanan. Dengan kata lain, keandalan pelayanan pada KSPPS BMT Al-Ishlah bukan merupakan kondisi yang bersifat statis, melainkan hasil dari proses perbaikan organisasi yang dilakukan secara terus-menerus berdasarkan umpan balik anggota.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep kualitas layanan yang dikemukakan Parasuraman et al. (1988), bahwa dimensi *reliability* merupakan kemampuan organisasi memberikan layanan sesuai janji secara akurat dan konsisten. Konsistensi pelayanan menjadi faktor utama dalam membangun kepercayaan pelanggan karena berkaitan dengan kepastian waktu, ketepatan prosedur, dan minimnya kesalahan pelayanan. Dalam konteks KSPPS BMT Al-Ishlah, kemampuan memperbaiki SOP setelah munculnya keluhan menunjukkan bahwa lembaga telah menerapkan mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sehingga pelayanan menjadi semakin efektif. Hasil ini juga memperkuat penelitian A. Muhyiddin Khotib et al. (2022) yang menyatakan bahwa kualitas pengelolaan sumber daya insani berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pelayanan pada lembaga keuangan syariah. Namun demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih luas karena menunjukkan bahwa peningkatan keandalan layanan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam melakukan evaluasi dan penyempurnaan sistem pelayanan secara berkelanjutan.

Pada dimensi *responsiveness* (daya tanggap), hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan merespons kebutuhan anggota secara cepat dan proaktif. Berdasarkan hasil wawancara, anggota menyampaikan bahwa petugas tidak hanya memberikan pelayanan ketika anggota datang ke kantor, tetapi juga secara aktif menghubungi anggota untuk mengingatkan jadwal angsuran, memberikan informasi mengenai produk pembiayaan, serta melakukan survei langsung ke lokasi usaha apabila diperlukan. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa interaksi antara karyawan dan anggota berlangsung komunikatif sehingga berbagai pertanyaan maupun kendala yang disampaikan anggota dapat segera ditindaklanjuti. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan tidak bersifat pasif, melainkan berorientasi pada kebutuhan anggota sebagai pengguna jasa.

Kemampuan merespons kebutuhan anggota secara cepat memiliki implikasi penting terhadap terciptanya kepuasan layanan. Menurut Parasuraman et al. (1988), *responsiveness* mencerminkan kesediaan penyedia jasa untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan secara cepat. Pada lembaga keuangan mikro syariah,

dimensi ini menjadi sangat penting karena sebagian besar anggota merupakan pelaku UMKM yang membutuhkan layanan pembiayaan secara tepat waktu untuk menjaga keberlangsungan usahanya. Oleh karena itu, sikap proaktif yang ditunjukkan karyawan KSPPS BMT Al-Ishlah tidak hanya meningkatkan kualitas interaksi antara lembaga dan anggota, tetapi juga memperkuat citra lembaga sebagai mitra usaha yang mampu memberikan solusi terhadap kebutuhan ekonomi masyarakat. Temuan ini mendukung penelitian Saprianto et al., (2024) yang menunjukkan bahwa keberhasilan BMT dalam memberdayakan UMKM dipengaruhi oleh kemampuan lembaga memberikan layanan yang mudah diakses dan responsif terhadap kebutuhan anggota. Namun, penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa responsivitas pelayanan merupakan hasil implementasi pengelolaan sumber daya insani yang efektif, bukan semata-mata akibat sistem pembiayaan yang dimiliki lembaga.

Dimensi *assurance* (jaminan) juga menunjukkan hasil yang positif. Berdasarkan hasil wawancara, anggota menilai bahwa karyawan memiliki pengetahuan yang memadai mengenai produk dan mekanisme pembiayaan sehingga mampu memberikan penjelasan yang mudah dipahami. Observasi selama penelitian memperlihatkan bahwa setiap petugas memberikan informasi secara jelas mengenai persyaratan, prosedur, hak, dan kewajiban anggota sebelum transaksi dilakukan. Kondisi tersebut mencerminkan adanya upaya membangun rasa aman dan kepercayaan anggota melalui komunikasi yang terbuka dan profesional. Di sisi lain, dokumentasi lembaga menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi karyawan dilakukan melalui program pelatihan rutin setiap bulan dengan materi yang berkaitan dengan etika pelayanan syariah, komunikasi efektif, penanganan keluhan, serta pengembangan kompetensi teknis.

Walaupun demikian, penelitian juga menemukan bahwa kemampuan komunikasi antarpegawai belum sepenuhnya seragam. Hal tersebut terlihat dari adanya keluhan anggota pada periode April–Juni yang berkaitan dengan kurang jelasnya penyampaian informasi pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa jaminan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh penguasaan pengetahuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan setiap pegawai dalam mengomunikasikan informasi kepada anggota. Oleh karena itu, pelatihan yang dilakukan secara berkala menjadi strategi yang relevan untuk menyamakan standar kompetensi seluruh pegawai sehingga kualitas pelayanan dapat dipertahankan secara konsisten. Temuan ini mendukung pandangan Sofyandi et al. (2014) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya insani merupakan investasi strategis organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja lembaga. Di sisi lain, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa peningkatan kompetensi perlu dilakukan secara berkelanjutan karena perubahan kebutuhan anggota menuntut kemampuan komunikasi yang semakin adaptif.

Temuan penelitian pada dimensi *empathy* (empati) menunjukkan bahwa hubungan antara karyawan dan anggota di KSPPS BMT Al-Ishlah tidak terbatas pada hubungan transaksional, tetapi berkembang menjadi hubungan pelayanan yang bersifat personal. Berdasarkan hasil wawancara, anggota merasakan bahwa setiap karyawan berupaya memahami kebutuhan dan kondisi masing-masing anggota, terutama bagi pelaku UMKM yang menghadapi kendala dalam menjalankan usahanya. Sikap ramah, kesediaan mendengarkan keluhan, serta kemampuan memberikan solusi sesuai kondisi anggota menjadi karakteristik pelayanan yang paling sering disampaikan oleh informan. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa komunikasi antara karyawan dan anggota berlangsung secara terbuka tanpa

membedakan latar belakang sosial maupun besarnya pembiayaan yang dimiliki anggota. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa orientasi pelayanan di KSPPS BMT Al-Ishlah tidak hanya berfokus pada penyelesaian transaksi, tetapi juga pada upaya membangun hubungan jangka panjang yang dilandasi kepercayaan dan kepedulian terhadap kebutuhan anggota.

Empati merupakan salah satu dimensi kualitas layanan yang memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan pelanggan karena berkaitan dengan perhatian individual yang diberikan penyedia jasa kepada setiap pengguna layanan (Parasuraman et al., 1988). Pada lembaga keuangan syariah, dimensi ini memiliki makna yang lebih luas karena pelayanan tidak hanya dipandang sebagai aktivitas bisnis, tetapi juga sebagai bagian dari implementasi nilai-nilai Islam yang menekankan sikap *ukhuwah*, kepedulian sosial, dan tanggung jawab moral terhadap sesama. Oleh karena itu, kemampuan karyawan KSPPS BMT Al-Ishlah dalam memahami kebutuhan anggota menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan telah mengintegrasikan aspek profesionalisme dengan nilai-nilai syariah. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Amri (2018) yang menjelaskan bahwa keberhasilan BMT dalam memberdayakan masyarakat tidak hanya ditentukan oleh fungsi pembiayaan, tetapi juga oleh kualitas interaksi sosial yang mampu membangun kedekatan antara lembaga dan masyarakat. Penelitian ini, bagaimanapun, memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa empati merupakan hasil dari proses pembinaan sumber daya insani yang dilakukan secara sistematis dalam organisasi sehingga tercermin dalam perilaku pelayanan sehari-hari.

Selain empati, dimensi *tangibles* (bukti fisik) juga memberikan kontribusi terhadap persepsi positif anggota terhadap kualitas layanan. Hasil observasi menunjukkan bahwa lingkungan kantor KSPPS BMT Al-Ishlah berada dalam kondisi bersih, tertata, dan nyaman sehingga mendukung kelancaran aktivitas pelayanan. Ruang tunggu dilengkapi dengan pendingin ruangan, kursi yang memadai, serta bahan bacaan bernuansa Islami yang memberikan kenyamanan bagi anggota selama menunggu proses pelayanan. Di samping itu, tersedianya papan informasi mengenai produk dan layanan, sistem antrean yang tertib, mushala, serta fasilitas pendukung lainnya menunjukkan adanya perhatian manajemen terhadap kenyamanan pengguna layanan. Meskipun fasilitas fisik bukan merupakan faktor utama yang menentukan kepuasan anggota, keberadaannya mampu menciptakan lingkungan pelayanan yang lebih kondusif dan meningkatkan citra profesional lembaga.

Data dokumentasi menunjukkan bahwa manajemen juga melakukan perbaikan terhadap fasilitas berdasarkan masukan anggota. Pada periode Juli–September 2025, misalnya, terdapat beberapa keluhan mengenai kenyamanan ruang tunggu yang kemudian ditindaklanjuti melalui renovasi fasilitas sehingga seluruh keluhan dapat diselesaikan pada periode yang sama. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan fasilitas di KSPPS BMT Al-Ishlah tidak bersifat statis, tetapi dilakukan melalui mekanisme evaluasi berkelanjutan yang berorientasi pada kebutuhan anggota. Respons cepat terhadap keluhan tersebut memperlihatkan adanya komitmen organisasi dalam menjaga kualitas pelayanan secara menyeluruh, baik dari aspek interaksi personal maupun lingkungan fisik pelayanan.

Meskipun demikian, penelitian juga menemukan bahwa fasilitas fisik bukan merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk kepuasan anggota. Hasil wawancara menunjukkan bahwa anggota lebih menekankan pentingnya sikap ramah, kemampuan komunikasi, kejujuran, dan kesiapan karyawan dibandingkan kondisi bangunan atau kelengkapan fasilitas. Bahkan, beberapa anggota menyatakan tetap memilih menggunakan layanan KSPPS BMT Al-Ishlah karena merasa diperlakukan

secara baik dan memperoleh solusi yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kualitas interaksi antara karyawan dan anggota memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan aspek fisik pelayanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg yang menjelaskan bahwa fasilitas fisik berfungsi sebagai *hygiene factor*, yaitu faktor yang mampu mencegah munculnya ketidakpuasan, tetapi tidak secara otomatis meningkatkan kepuasan apabila tidak didukung oleh faktor motivasional. Dalam konteks penelitian ini, pelayanan yang diberikan oleh karyawan menjadi faktor utama yang membentuk pengalaman positif anggota, sedangkan fasilitas berperan sebagai pendukung agar proses pelayanan berlangsung lebih nyaman. Temuan ini juga memperkuat penelitian Nurlela (2023) yang menunjukkan bahwa keberhasilan operasional BMT tidak hanya ditentukan oleh sistem kerja organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dalam menjalankan pelayanan kepada anggota. Akan tetapi, penelitian ini memberikan kontribusi yang lebih spesifik dengan menunjukkan bahwa fasilitas fisik hanya akan memberikan dampak optimal apabila diintegrasikan dengan kualitas pelayanan yang bersumber dari kompetensi dan profesionalisme sumber daya insani.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan di KSPPS BMT Al-Ishlah telah memenuhi lima dimensi utama kualitas layanan, yaitu keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Kelima dimensi tersebut saling melengkapi dalam membentuk pengalaman pelayanan yang positif bagi anggota. Namun demikian, temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa dimensi yang paling menentukan kepuasan anggota bukanlah fasilitas fisik, melainkan kualitas interaksi yang dibangun oleh sumber daya insani melalui sikap profesional, responsif, komunikatif, dan berorientasi pada kebutuhan anggota. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen lembaga keuangan syariah dengan menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan tidak cukup dilakukan melalui penyediaan sarana dan prasarana, tetapi harus didukung oleh pengelolaan sumber daya insani yang mampu menginternalisasikan kompetensi profesional dan nilai-nilai syariah dalam setiap aktivitas pelayanan. Hasil tersebut sekaligus menjadi dasar untuk menganalisis lebih lanjut bagaimana implementasi manajemen sumber daya insani di KSPPS BMT Al-Ishlah berperan dalam membentuk kualitas layanan sebagaimana dipaparkan pada pembahasan berikutnya.

Implementasi manajemen sumber daya insani di KSPPS BMT Al-Ishlah menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan tidak terjadi secara alami, tetapi merupakan hasil dari penerapan fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan secara sistematis. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, pengelolaan sumber daya insani telah mengadopsi empat fungsi utama manajemen, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC). Keempat fungsi tersebut tidak hanya diterapkan sebagai mekanisme administratif, tetapi juga diintegrasikan dengan nilai-nilai syariah sehingga membentuk budaya kerja yang berorientasi pada profesionalisme, integritas, dan pelayanan kepada anggota. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas layanan di KSPPS BMT Al-Ishlah merupakan konsekuensi dari pengelolaan sumber daya insani yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, bukan sekadar hasil kemampuan individu masing-masing karyawan.

Pada aspek *perencanaan (planning)*, penelitian menemukan bahwa kebutuhan sumber daya insani ditentukan melalui evaluasi beban kerja dan target pengembangan lembaga. Hasil wawancara menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi kebutuhan penambahan pegawai berdasarkan pertumbuhan jumlah anggota, perluasan layanan, dan pengembangan produk pembiayaan. Dengan

demikian, proses rekrutmen tidak dilakukan semata-mata untuk mengisi kekosongan jabatan, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, proses seleksi menggunakan kriteria yang terstruktur, meliputi latar belakang pendidikan, pemahaman terhadap prinsip-prinsip syariah, kemampuan komunikasi, integritas, serta pengalaman di bidang keuangan sebagai nilai tambah. Kriteria tersebut menunjukkan bahwa lembaga tidak hanya mempertimbangkan kompetensi teknis, tetapi juga kualitas moral calon pegawai sebagai bagian dari karakteristik lembaga keuangan syariah.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa fungsi perencanaan telah dijalankan secara strategis untuk memastikan tersedianya sumber daya insani yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Hasibuan (2003), perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Dalam konteks penelitian ini, proses perencanaan tidak hanya berorientasi pada pemenuhan jumlah pegawai, tetapi juga pada kesesuaian kompetensi dengan karakteristik pekerjaan dan nilai-nilai syariah yang dianut lembaga. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian A. Muhyiddin Khotib et al. (2022) yang menegaskan bahwa perencanaan dan rekrutmen yang sistematis menjadi fondasi penting dalam membangun kualitas sumber daya insani pada lembaga keuangan syariah. Namun demikian, penelitian ini memberikan temuan yang lebih spesifik dengan menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya insani berimplikasi langsung terhadap kualitas layanan melalui penyediaan pegawai yang memiliki kompetensi teknis sekaligus integritas moral.

Pada aspek *pengorganisasian (organizing)*, hasil penelitian menunjukkan bahwa KSPPS BMT Al-Ishlah memiliki struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas pada setiap divisi sehingga setiap pegawai memahami fungsi, tanggung jawab, dan kewenangannya. Penempatan pegawai dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Pegawai yang memiliki kemampuan analitis ditempatkan pada bidang pembiayaan, sedangkan pegawai yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik ditempatkan pada bagian pelayanan anggota. Selain itu, observasi menunjukkan adanya koordinasi yang efektif antardivisi dalam setiap proses pelayanan sehingga pelaksanaan pekerjaan berlangsung secara terpadu tanpa menimbulkan tumpang tindih tugas.

Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi merupakan indikator bahwa prinsip *the right man on the right place* telah diterapkan dalam pengelolaan sumber daya insani. Kondisi tersebut memberikan dampak positif terhadap efektivitas pelayanan karena setiap pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Temuan ini mendukung pandangan Mathis dan Jackson yang menyatakan bahwa kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan akan meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus kualitas pelayanan. Selain itu, koordinasi yang baik antardivisi memperlihatkan bahwa pelayanan kepada anggota tidak bergantung pada satu bagian tertentu, melainkan merupakan hasil kolaborasi seluruh unit kerja. Oleh karena itu, kualitas layanan yang baik di KSPPS BMT Al-Ishlah tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh efektivitas struktur organisasi dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas pelayanan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengorganisasian yang diterapkan mampu meminimalkan hambatan operasional. Kejelasan pembagian tugas membuat proses pelayanan berlangsung lebih cepat karena setiap pegawai memahami prosedur kerja sesuai bidangnya. Kondisi ini penting bagi lembaga keuangan mikro syariah yang dituntut memberikan pelayanan secara cepat tanpa mengabaikan ketelitian dalam setiap transaksi. Dengan demikian, fungsi pengorganisasian tidak hanya

berkontribusi terhadap efisiensi kerja internal, tetapi juga berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas layanan yang dirasakan oleh anggota. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa struktur organisasi yang jelas merupakan salah satu prasyarat bagi terciptanya pelayanan yang efektif dan berkelanjutan.

Berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang lebih menitikberatkan pembahasan manajemen sumber daya insani pada aspek rekrutmen dan pelatihan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya insani tidak dapat dipisahkan dari keterkaitan antara fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Perencanaan memastikan organisasi memperoleh sumber daya insani yang sesuai dengan kebutuhan, sedangkan pengorganisasian menjamin bahwa potensi tersebut dimanfaatkan secara optimal melalui penempatan yang tepat dan koordinasi yang efektif. Integrasi kedua fungsi tersebut menjadi fondasi penting dalam membangun kualitas pelayanan di KSPPS BMT Al-Ishlah serta memperlihatkan bahwa pengelolaan sumber daya insani harus dipahami sebagai suatu sistem yang saling berkaitan, bukan sebagai aktivitas yang berdiri sendiri.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi manajemen sumber daya insani di KSPPS BMT Al-Ishlah telah berperan dalam meningkatkan kualitas layanan melalui penerapan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang terintegrasi dengan nilai-nilai syariah. Penerapan fungsi-fungsi tersebut mendukung terbentuknya sumber daya insani yang kompeten, profesional, dan berintegritas sehingga kualitas layanan pada aspek keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik dapat terwujud secara optimal. Meskipun fasilitas turut mendukung kenyamanan pelayanan, kepuasan anggota lebih dipengaruhi oleh kualitas interaksi dan profesionalisme sumber daya insani dalam memberikan pelayanan.

Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya insani merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kualitas layanan pada lembaga keuangan mikro syariah. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperkuat pemahaman mengenai pentingnya integrasi fungsi manajemen dan nilai-nilai syariah dalam pengelolaan sumber daya insani sebagai upaya meningkatkan kualitas layanan. Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya penguatan kebijakan pengembangan sumber daya insani secara berkelanjutan melalui peningkatan kompetensi, pembinaan karakter, dan evaluasi kinerja agar kualitas layanan serta kepercayaan anggota dapat terus dipertahankan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Muhyiddin Khotib, Syarifuddin, & Chusnia Lailis Sholeh. (2022). MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI DALAM MENGEMBANGKAN KSPPS BMT NU CABANG TANAH MERAH BANGKALAN. *Al-Idarah : Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, 3(2), 133–143. <https://doi.org/10.35316/idarrah.2022.v3i2.133-143>
- Amri, H. (2018). Membangun Kesadaran Masyarakat Pinggiran Melalui Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 4(1), 11–22. <https://doi.org/10.36908/isbank.v4i1.51>
- Hasibuan, M. S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Khairi, A. M. (2020). Peran Baitul mal Wat Tamwil (BMT) Taman Indah Dalam Memberdayakan Ekonomi Masyarakat di Kecamatan Baitussalam Kabupaten Aceh Besar. *UIN Ar-Ranir*.

- Mauludiyah, A. F. (2019). *Peran baitul maal wat tamwil dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggota pada BMT Masalah Kantor Cabang Wagir Kab. Malang*. <http://etheses.uin-malang.ac.id/16631/>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2007). *Analisis data kualitatif: Buku sumber tentang metode-metode baru*. UI press.
- Nurlela, U. (2023). *Analisis Pembiayaan Bermasalah Pada Program Sahabat Ibu Di Bmt Al-Ishlah Kota Jambi*. <https://repository.unja.ac.id/55645/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *1988*, 64(1), 12–40.
- Prastowo, A. (2012). *Metode penelitian kualitatif dalam perspektif rancangan penelitian*. Ar-ruzz media.
- Rofiah, S. (2020). *Analisis Efektivitas Pembiayaan Pada Baitul Maal Wat Tamwil dalam Meningkatkan Produktivitas Petani*. <https://repository.radenintan.ac.id/11879/>
- Saprianto, S., Mutia, A., & Syahrizal, A. (2024). Optimalisasi Peran BMT Al-Ishlah Kota Jambi Dalam Pemberdayaan Ekonomi UMKM. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 2(1), 16–24.
- Saputro, A. D., & Rois, A. K. (2017). Peran Manajemen Sumber Daya Insani: Kajian di Baznas Ponorogo. *Al- 'Adalah*, 14(1), 181–200. <https://doi.org/10.24042/adalah.v14i1.2134>
- Sofyandi, Herman, & Iwa, G. (2014). *Perilaku Organisasional*. Graha Ilmu.
- Sugiyono, P. (2015). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). *Bandung: Alfabeta*, 28(1), 12.