

## BAB IV

### PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Paparan Data

##### 1. Profil KSPPS BMT NU Jawa Timur Cabang Manding

BMT NU lahir (latar belakang berdirinya) berangkat dari sebuah keprihatinan atas kondisi masyarakat Sumenep pada umumnya dan masyarakat kecamatan Gapura pada khususnya dimana kesejahteraan mereka tidak ada peningkatan secara signifikan. Padahal etos kerja mereka cukup tinggi hal ini sesuai dengan lagu madura *asapok angen abantal ombek* (berselimut angin dan berbantal ombak).

Melihat perkembangan BMT NU pada akhir tahun 2006, maka pengurus secara melengkapi legal formalnya sebagai sebuah koperasi yang mendapatkan pengakuan dari pemerintah dan akhirnya pada tanggal 4 Mei 2007 telah resmi terdaftar di akta notaris dengan Nomor: 10 badan hukum: 188.4/11/BH/XVI.26/435.113/2007, SIUP: 503/6731/SIUP-K/435.114/2007, TDP: 132125200588 dan NPWP: 02.599.962.4-608.000 dengan nama Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah (KJKS) Baitul Maal wa Tawmil Nuansa Umat yang disingkat dengan BMT NU.

Semakin lama KJKS BMT NU semakin berkembang, sehingga membuka cabang diberbagai kota. Termasuk juga di kecamatan Manding yang tepatnya terletak ditimurnya pasar Manding yang berdiri pada tanggal 11 November 2013 dan setelah dibukanya JKS BMT NU Cabang Manding sekaligus pengesahan KJKS menjadi KSPPS (Koprasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah) BMT NU

Jawa Timur Cabang Manding. Pada saat itu hanya ada 4 (empat) orang pengelola hingga saat sekarang ini menjadi 7 (tujuh) orang pengelola.<sup>1</sup>

## **2. Visi, Misi, Budaya Kerja dan Prinsip Kerja**

### **a. Visi**

Terwujudnya BMT NU yang jujur, amanah, dan profesional sehingga Anggun dalam layanan unggul dalam kinerja menuju terbentuknya 100 kantor cabang pada tahun 2026 untuk kemandirian dan kesejahteraan anggota.

### **b. Misi**

- 1) Memberikan layanan prima, bina usaha dan solusi kepada anggota sebagai pilihan utama;
- 2) Menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai syariah secara murni dan konsekwen sehingga menjadi acuan tata kelola usaha yang profesional dan amanah
- 3) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan dan menuju berdirinya 100 kantor cabang pada tahun 2026.
- 4) Mengutamakan Penghimpunan dana atas dasar ta'awun dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM baik secara perseorangan maupun berbasis jamaah;
- 5) Mewujudkan penghimpunan dan penyaluran zakat, infaq, shodaqoh dan wakaf. Menyiapkan dan mengembangkan SDI yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi;
- 6) Mengembangkan budaya dan lingkungan kerja yang ramah dan sehat serta management yang sesuai prinsip kehati-hatian

---

<sup>1</sup> BMT NU Cabang Manding, *Profil BMT*.

- 7) Menciptakan kondisi terbaik bagi SDI sebagai tempat kebanggaan dalam mengabdikan tanpa batas dan melayani dengan ikhlas sebagai perwujudan ibadah. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan Jamaah.

#### **c. Budaya Kerja**

- 1) *Siddiq* (Menjaga martabat dan Integritas).
- 2) *Amanah* (Terpercaya dengan penuh tanggung-jawab).
- 3) *Fathonah* (Profesional dalam bekerja).
- 4) *Tabligh* (Bekerja dengan penuh keterbukaan).
- 5) *Istiqomah* (Konsisten menuju kesuksesan).

#### **d. Prinsip Kerja**

- 1) Jujur (mengedepankan kejujuran dan kebenaran dalam bekerja, bersikap dan bertingkah laku).
- 2) Giat (mengedepankan tugas dan tanggung-jawab di atas kepentingan pribadi serta bekerja sepenuh waktu dan sepenuh hati). Ikhlas (mengedepankan nilai-nilai ibadah kepentingan umat dan tanpa pamrih dalam bekerja dan berjuang).<sup>2</sup>

### **3. Badan Hukum KSPPS BMT NU Cabang Manding**

Dari segi legalitas, koperasi syariah belum tercantum dalam UU No 25/1992 tentang Perkoperasian. Untuk sementara, keberadaan koperasi syariah ini didasarkan pada Keputusan Menteri (Kepmen) Koperasi dan UKM Republik Indonesia No 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tanggal 10 September 2004 tentang

---

<sup>2</sup> BMT NU Cabang Manding, *Profil BMT*.

Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS). Kemudian, selanjutnya diterbitkan instrument pedoman standar operasional manajemen KJKS/UJKS Koperasi, pedoman penilaian kesehatan KJKS/UJKS koperasi, dan pedoman pengawasan KJKS/ UJKS koperasi.

## 1. Struktur Perusahaan

**Gambar 4.1**  
**Struktur Pengelola KSPP Syariah BMT NU Cabang Manding**



Sumber: Dokumen BMT NU Cabang Manding

## 2. Data Lapangan

### a. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Metode *Off the Job Training* di KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Manding

Melihat begitu pentingnya peningkatan kinerja karyawan dalam mencapai suatu tujuan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding mempunyai cara tersendiri dalam menerapkan pengembangan sumber daya manusia melalui diklat (pendidikan dan pelatihan) yaitu dengan menggunakan metode *off the job training*. BMT NU Jawa Timur Cabang Manding memberikan kesempatan kepada karyawan dan menyediakan sarana untuk pengembangan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan wawasan kemampuan melalui program pelatihan dan pendidikan yang diselenggarakan di luar BMT NU Jawa Timur Cabang Manding. Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak M. Halki selaku Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding menyatakan:

“Pelatihan dasar yaitu pelatihan bagi karyawan baru atau yang belum memahami semua program di BMT. Sedangkan pelatihan khusus yaitu pelatihan dalam pengembangan hal yang dianggap baru untuk pengembangan produk-produk di BMT”. Pelatihan yang digunakan di BMT NU Cabang Manding disini adalah metode *off the job training* yaitu pelatihan yang dilaksanakan dimana karyawan mengikuti pelatihan di luar organisasi dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja.<sup>3</sup>

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Disamping pelatihan karyawan, suatu organisasi juga harus melakukan pengembangan terhadap seluruh

---

<sup>3</sup> M. Halki, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (07 Maret 2020).

karyawan. Selain itu BMT NU Jawa Timur Cabang Manding juga menggunakan metode pengembangan yang dilakukan dengan mengadakan pelatihan berupa seminar, diskusi antar BMT NU, *workshop* lokal maupun interlokal, dan RAT (Rapat Anggota Tahunan) yang pelaksanaannya itu dilakukan oleh BMT NU Jawa Timur Cabang Manding maupun pusat.

Hal senada dikatakan oleh Ibu Fitriyani, pengembangan SDM melalui strategi pendidikan dan pelatihan yaitu:

“Beberapa karyawan mengikuti pelatihan dengan cara diklat dan *training* tujuannya untuk mengembangkan/mempercerdas mindset calon pengelola di masa yang akan datang agar pengembangan tersebut sesuai dengan visi dan misi”.<sup>4</sup>

Bapak M. Halki juga menjelaskan, bahwa:

“Karyawan harus mengikuti pelatihan diklat dan *training*. Diklat yang digunakan dalam BMT NU Jawa Timur Cabang Manding berupa Diklat *off the job training*. Diklat *off the job training* pelatihan yang diadakan oleh BMT NU Jawa Timur Cabang Manding sebagai bagian dari pelaksanaan kerja karyawan. Diklat *off the job training* yang dilaksanakan oleh BMT NU Jawa Timur Cabang Manding sendiri ataupun dapat kerja sama dengan pihak lain diluar BMT NU”.<sup>5</sup>

Pernyataan di atas bahwa manfaat yang diharapkan dari kegiatan pelatihan tersebut bagi BMT NU Jawa Timur Cabang Manding supaya calon peserta pelatihan dan karyawan tetap memiliki kemampuan dan pengetahuan yang lebih agar bisa menjalankan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding kedepannya bisa berkembang sesuai dengan visi dan misi. Selain itu metode pelatihan *off the job training* yang digunakan untuk mengukur tingkat pengetahuan karyawan tetap dalam melakukan program kegiatan pengembangan SDM BMT NU Jawa Timur Cabang anding supaya lebih maju dan berkembang kedepannya. Sedangkan BMT

<sup>4</sup> Fitriyani, Teller BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (07 Maret 2020).

<sup>5</sup> M. Halki, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (07 Maret 2020).

NU Jawa Timur Cabang Manding juga mengadakan pelatihan, seminar maupun diskusi yang diadakan sesuai dengan kebutuhan, tidak tertentu pada program kerja, dimana materi yang biasa disajikan dalam pelatihan tersebut, sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu Yuni Astutik yang menjabat sebagai Juru Lasisma, yaitu:

“Pelatihan *off the job training* yang diikuti oleh semua karyawan dilakukan biasanya dilakukan ketika karyawan tersebut masih magang dan waktunya selama 7-10 hari di BMT NU Pusat. Materi yang biasa disampaikan dalam pelatihan yaitu materi yang berkaitan dengan job yang ada di BMT NU serta kewajiban-kewajiban seluruh karyawan, ekonomi syariah, akuntansi, manajemen dan hal yang berkaitan dengan produk BMT NU”. Untuk pematerinya yaitu dari Direktur Utama sendiri. <sup>6</sup>

Adapun yang menjadi pemateri dalam pengembangan yaitu pemateri yang sudah kompeten dibidangnya, sedangkan yang menjadi peserta pelatihan yaitu semua karyawan BMT NU Cabang Manding dan BMT NU Cabang lainnya baik karyawan baru maupun karyawan tetap tanpa menentukan persyaratan bagi peserta pelatihan di BMT NU Pusat.

“Sarana yang digunakan dalam pengembangan pelatihan baik berupa teknologi seperti halnya praktek langsung mengaplikasikan komputer serta *software* yang berkaitan dengan program BMT NU Jawa Timur Cabang Manding baik dari produk maupun fungsi lainnya. Sedangkan non teknologi yaitu terjun langsung ke lapangan melakukan survei terhadap permasalahan yang ada di masyarakat yang berkaitan dengan perekonomian dan bisnis”.<sup>7</sup>

Dampak positif yang didapat dari adanya pengembangan melalui strategi pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh BMT NU Jawa Timur Cabang Manding dengan metode *off the job training* sebagaimana yang dinyatakan oleh Bapak M. Halki yaitu:

“Para karyawan yang mengikuti pengembangan pelatihan tersebut merasa bertambah baik dari segi mental maupun pengetahuannya, serta merasa

<sup>6</sup> Yuni Astutik, Juru Lasisma BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (07 Maret 2020).

<sup>7</sup> Fera Septya Ningsih, Bagian Keuangan dan Adminitrasi, Wawancara Langsung (07 Maret 2020).

semakin mempunyai rasa tanggung jawab dan semakin siap untuk menghadapi pekerjaan demi memajukan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding dan memberi pelayanan bagi para anggota dan nasabah”.<sup>8</sup>

Berdasarkan paparan data yang telah dijelaskan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa implementasi pengembangan sumber daya manusia tersebut menerapkan pelatihan berupa teknik diklat *off the job training*. Pelatihan *off the job training* pelatihan yang dilaksanakan di BMT NU Pusat dan dapat bekerja sama dengan pihak lain diluar BMT NU.

**b. Efektivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Off the Job Training* di KSSP Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Manding**

Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh Bapak M. Halki selaku Kepala Cabang BMT NU Cabang Manding mengungkapkan:

“Yang menjadi ukuran efektivitas tidaknya bisa dilihat dari hasil pencapaian target, kemampuan dalam menangani masalah yang muncul dalam funding maupun lending, kemampuan bersaing dengan kompetitor lainnya. Dan indikator efektivitas pengembangan sumber daya manusia disini lebih ke produktifitas karyawannya. Karena ketika karyawan itu produktif, disiplin, dan tiemworknya ada dan targetpun selalu tercapai, di samping itu karyawan yang produktif lebih mudah menemukan solusi ketika ada kendala dan permasalahan dikantor. Target ditentukan oleh kantor pusat yang berdasarkan pencapaian di tahun sebelumnya dengan dibuktikan data pencapaian target kerja di tahun 2020”.

Target 2020 :	Simpanan Anggota	: Rp. 238.600.000;
	Tabungan	: Rp. 1.309.505.400;
	Pembiayaan	: Rp. 2.253.216.000;

Sedangkan Pencapaian Target s/d Maret 2020:

---

<sup>8</sup> M. Halki, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (07 Maret 2020).



Simpanan anggota	: Rp. 1.009.403.664;
Tabungan	: Rp. 4.329.322.825;
Pembiayaan	: Rp. 8.151.162.753; <sup>9</sup>

Beliau juga menjelaskan bahwa:

“Faktor pendukung efektivitas pelatihan antara lain yaitu: kualitas dan perilaku sumber daya manusia sangat mempengaruhi efektivitas pelatihan, karena SDM yang berkualitas lebih cepat tanggap terhadap pelatihan yang diberikan, pengelolaan waktu yang tepat, pengetahuan yang luas dan penguasaan materi dari tim pengajar, alat teknologi yang digunakan berperan penting dalam kelancaran pelatihan kerja karyawan. Fasilitas yang memadai seperti halnya tempat pelatihan yang digunakan, ruang dan tempat yang nyaman akan membuat pelatihan lebih kondusif.<sup>10</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa pelatihan tersebut bersifat wajib yang harus diikuti oleh semua karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan tetap untuk memperoleh hasil output yang memuaskan, karena efektivitas pelaksanaan pelatihan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan skill para karyawan/pegawai dapat dilihat dalam pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi.

Dampak dari pengembangan ini sebagaimana dinyatakan oleh Ibu Yuni Astutik:

“Dampaknya sangat luar biasa membuat semangat dalam bekerja, sangat termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan. Kalau nanti target yang ditentukan tercapai pastinya pihak BMT NU akan memberikan kompensasi berupa bonus yang membuat semangat dalam bekerja. Tidak hanya itu, dampak yang diperoleh dengan adanya pengembangan ini juga merasa semakin mempunyai tanggung jawab lebih untuk memajukan BMT NU ini”.<sup>11</sup>

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa dampak dari pengembangan dapat menambah semangat karyawan untuk segera menyelesaikan

---

<sup>9</sup> M. Halki, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (09 Maret 2020).

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Yuni Astutik, Juru Lasisma BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (09 Maret 2020).

pekerjaan dengan baik dan memiliki tanggung jawab lebih atas kelancaran perusahaan.

**c. Analisis SWOT Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Off the Job Training* di KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Manding**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis di BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, peneliti akan menjelaskan tentang analisis SWOT mengenai pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* yaitu:

1. *Strengths* (Kekuatan)

Pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* ini memiliki kekuatan dalam penerapannya. Berikut yang telah dijelaskan oleh bapak M. Halki selaku kepala cabang di BMT NU Cabang Manding:

“Pengembangan sumber daya manusia di BMT NU Cabang Manding ini lebih menggunakan metode *off the job training* dikarenakan banyak dampak positifnya, salah satunya metode ini memiliki beberapa kelebihan ataupun kekuatan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri agar tetap menjalankan kewajibannya sesuai dengan SOP yang ada di kantor”.

Beliau juga menjelaskan beberapa kekuatan dari penerapan menggunakan metode *off the job training* yaitu:

“Beberapa kekuatan metode *off the job training* yaitu karyawan banyak berinteraksi dengan masyarakat sehingga wawasan mereka sangat luas ketika sudah berbaur atau berkumpul dengan masyarakat. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dan lebih mempunyai kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan lainnya dari luar lingkungan kerja. Mereka juga mendapatkan ide-ide baru yang dapat dibawa kembali ke tempat kerjanya. Dan mereka juga memiliki

kesempatan yang lebih besar untuk berpikir jernih dan berkonsentrasi terhadap pelatihan yang diberikan”.<sup>12</sup>

## 2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Selain kekuatan yang dijelaskan sebelumnya, disini akan menjelaskan juga beberapa kelemahan dari metode *off the job training*. Yang juga dijelaskan oleh bapak M. Halki yaitu:

“Yang kita tahu dan merasakan pelatihan dengan metode *off the job training* disini selain mempunyai kekuatan yang pastinya metode tersebut juga mempunyai kelemahan. Oleh karena itu, BMT NU Cabang Manding disini akan terus mengusahakan dan memberikan pelayanan yang baik terhadap anggota/nasabah kami. Salah satunya karyawan disini harus benar-benar dilatih terutama yang berkenaan dengan penerapan pengembangan sumber daya manusia, yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja dan tujuan yang akan dicapai sesuai visi misi di BMT NU”.

Bapak M. Halki juga menjelaskan beberapa kekurangan/kelemahannya sebagai berikut:

“Kelemahan dari metode *off the job training* disini yaitu dari beberapa metode membutuhkan biaya yang relatif besar. Pelatihan tidak dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya. Serta materi-materi yang diberikan biasanya bersifat teoritis dan nilai prakteknya berkurang, sehingga kurang kesesuaian antara kebutuhan materi dengan keadaan sesungguhnya”.<sup>13</sup>

## 3. *Opportunities* (Peluang)

Dalam memotivasi kerja karyawan tentunya pimpinan mengalami peluang dan juga hambatan untuk memberikan motivasi, peluang agar motivasi dapat diterima dengan baik oleh karyawan yaitu pimpinan harus pintar mengambil hati para karyawan. Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dengan bapak M. Halki selaku kepala cabang BMT NU Cabang Manding:

---

<sup>12</sup> M. Halki, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (09 Maret 2020).

<sup>13</sup> M. Halki, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (09 Maret 2020).

”Disini saya harus pintar-pintar mengambil hati para karyawan agar apa yang saya ucapkan mudah diterima dan diterapkan, biasanya cara yang saya lakukan ialah dengan cara memberikan hadiah/bonus bagi karyawan yang baik dalam kerjanya, yang disiplin dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, karena hanya dengan cara itu yang bisa memberi karyawan semangat dan motivasi dalam bekerja dan saya juga membuat tata tertib sekaligus sanksi bagi karyawan agar karyawan tidak semena-mena dalam bekerja”.<sup>14</sup>

Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan. Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dengan M. Halki selaku kepala cabang BMT NU Cabang Manding:

“Pertama-tama kita harus mengetahui karakter karyawan karena tiap karyawan memiliki karakter berbeda-beda, loyalitas disini kita mengabdikan tanpa batas dan melayani dengan ikhlas, dan untuk kreativitas kita dapat membaca aktivitas yang dilakukan karyawan, partisipasi apabila ada kesulitan dalam bekerja kita dapat membantu mengurangi beban agar karyawan tidak jenuh dan malas dan apabila karyawan sudah senang dengan pekerjaannya maka tingkat partisipasinya jangan ditanyakan lagi”.<sup>15</sup>

#### 4. *Threats* (Tantangan)

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dengan M. Halki selaku kepala cabang BMT NU Cabang Manding:

“Bicara tentang tantangan, kita semua pasti dihadapkan pada masalah-masalah dalam keseharian kita dalam hidup ini. Jadi dalam pemberian motivasi pasti ada masalah dan kendala, seperti perbedaan sifat dan karakter, dimana memotivasi setiap orang akan berbeda caranya, seperti memotivasi orang yang memiliki skill akan lebih sulit dari pada karyawan yang biasa-biasa saja. Ada juga karyawan yang kurang terbuka untuk mengungkapkan apa yang menjadi permasalahan yang dihadapi karyawan menjadi hambatan yang harus diatasi pimpinan. Karena permasalahan yang dihadapi karyawan baik berasal dari dalam diri karyawan sendiri maupun dari luar diri karyawan dalam bekerja akan berdampak pada menurunnya produktifitas kerja karyawan”.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> M. Halki, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (09 Maret 2020).

<sup>15</sup> M. Halki, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (09 Maret 2020).

<sup>16</sup> M. Halki, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (09 Maret 2020).

Bapak M. Halki juga mengungkapkan:

“Saya dan juga semua karyawan disini harus mampu bersaing dengan koperasi tetangga atau bahkan perbankan yang lain setelah kita melihat peluang yang ada pada koperasi kita sendiri. Terutama saya pribadi selaku kepala cabang harus memberi contoh yang baik agar dapat memotivasi kepada bawahan supaya tetap memberikan pelayanan terbaik kepada para anggota/nasabah BMT NU Cabang Manding”<sup>17</sup>.

## **B. Temuan Penelitian**

Setelah peneliti melakukan penelitian dengan mengumpulkan data dan kemudian memaparkan sesuai dengan yang diperoleh di lapangan, sehingga peneliti menemukan beberapa hal sebagai bentuk temuan penelitian. Beberapa hasil temuan yang dilampirkan dalam bentuk tulisan sebagai berikut:

### **1. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Metode *Off the Job Training* di KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Manding**

- a) *Planning* (Perencanaan) pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding sebelum tri wulan dan tiap tahun rutin dilaksanakan dan wajib diikuti oleh semua karyawan. Serta pelatihan insidental apabila ada program baru dari kantor pusat.
- b) *Organizing* (Pengorganisasian) pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding adanya jaringan kerja antar BMT atau dengan kata lain memiliki target dan garapan wilayah yang jelas, atau antar tokoh masyarakat yang berpengaruh di lingkungan sekitar. Pelatihan ini selalu berkoordinasi

---

<sup>17</sup> M. Halk, Kepala Cabang BMT NU Jawa Timur Cabang Manding, Wawancara Langsung (09 Maret 2020).

dengan kantor Pusat dan kadang dinas koperasi serta narasumber eksternal terkait.

- c) *Actuating* (Pelaksanaan) pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding dilaksanakan di kantor Pusat dengan tujuan untuk mengukur tingkat kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam melakukan program kegiatan pengembangan SDM BMT NU Cabang Manding supaya lebih maju dan bisa berkembang kedepannya sesuai dengan visi dan misi. Pelatihan ini dilakukan selama 7-10 hari dengan bentuk pelatihan yaitu pendidikan dan pemahaman seluruh materi keuangan dan penanganan keuangan serta pembiayaan bermasalah dan juga pemasaran. Begitu juga dengan target yang ditentukan dari Pusat dan hanya bisa dilihat dengan data-data yang ada.
- d) *Controlling* (Pengawasan) pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding sering dilakukan di kantor Cabang baik secara internal (1 bulan sekali) maupun secara eksternal (3 bulan sekali) dengan pengawas.

## **2. Efektivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Off the Job Training* di KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Manding**

- a) Karyawan BMT NU Cabang Manding telah disiplin dalam bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak BMT NU. Karena karyawan yang produktif, disiplin, tiemworknya ada, dan targetpun selalu

tercapai di samping itu karyawan akan lebih mudah menemukan solusi ketika ada kendala dan permasalahan di Cabang.

- b) Target yang sudah ditentukan oleh kantor pusat telah tercapai dan bahkan lebih yang berdasarkan pencapaian di tahun sebelumnya dengan dibuktikan data pencapaian target kerja di tahun 2020.

Target 2020 : Simpanan Anggota : Rp. 238.600.000;

Tabungan : Rp. 1.309.505.400;

Pembiayaan : Rp. 2.253.216.000;

Sedangkan Pencapaian Target s/d Maret 2020:

Simpanan anggota : Rp. 1.009.403.664;

Tabungan : Rp. 4.329.322.825;

Pembiayaan : Rp. 8.151.162.753;

### **3. Analisis SWOT Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Off the Job Training* di KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Manding**

- a) *Strengths* (Kekuatan) dari pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding ini yaitu karyawan lebih banyak berinteraksi dengan masyarakat luar disitulah mereka dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan menambah wawasan baru serta lebih mempunyai kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan yang lain.
- b) *Weaknesses* (Kelemahan) dari pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding ini

banyak membutuhkan biaya karena pelatihan tersebut dilaksanakan di luar organisasi/perusahaan. Dan juga adanya perbedaan kondisi lingkungan kerja dan lingkungan *training* menyebabkan kesulitan tersendiri bagi para karyawan untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama melaksanakan pelatihan.

- c) *Opportunities* (Peluang) dari pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding yaitu Pemimpin BMT NU Cabang Manding harus dapat meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan, karena apabila ada kesulitan dalam bekerja kita dapat membantu mengurangi beban agar karyawan tidak jenuh dan malas terhadap pekerjaannya.
- d) *Threats* (Tantangan) dari pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding yaitu perbedaan sifat dan karakter dari setiap karyawan dimana memotivasi setiap orang akan berbeda caranya. Oleh karena itu, permasalahan yang dihadapi karyawan baik berasal dari dalam diri karyawan sendiri maupun dari luar diri karyawan dalam bekerja akan berdampak pada menurunnya produktifitas kerja karyawan. Dan juga BMT NU Cabang Manding harus mampu bersaing dengan lembaga keuangan yang lain baik bank maupun nonbank.



### C. Pembahasan

Dari paparan data dan temuan penelitian, selanjutnya dilakukan pembahasan sesuai dengan fokus penelitian. Pembahasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Metode *Off the Job Training* di KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Manding

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Pengembangan juga berfungsi sebagai proses meningkatkan kemampuan karyawan untuk kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang. Penerapan pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan bagi karyawan baru atau karyawan lama secara mendasar dan bertahap agar mudah dipahami khususnya BMT NU Cabang Manding yang di mulai sejak karyawan tersebut mulai bekerja akan mengikuti pengembangan guna mempersiapkan diri untuk memperbaiki kemampuan serta menambah pengetahuan seputar pekerjaan yang dihadapi.

Adapun metode pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh BMT NU Cabang Manding yaitu metode *off the job training* (pelatihan di luar tugas). Karyawan yang menjadi peserta pengembangan sumber daya manusia belajar untuk mengikuti Direktur Utama BMT NU sebagai pelatih dan mengarahkan pekerjaan sesuai dengan arahan yang diperintah saat proses pelatihan. Direktur Utama atau atasan lainnya yang menjadi pemberi materi akan mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan saat proses pengembangan pelatihan berlangsung.

Adapun implementasi pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding:

- a) *Planning* (Perencanaan) pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding sebelum triwulan dan tiap tahun rutin dilaksanakan dan wajib diikuti oleh semua karyawan. Serta pelatihan insidental apabila ada program baru dari kantor pusat.
- b) *Organizing* (Pengorganisasian) pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding adanya jaringan kerja antar BMT atau dengan kata lain memiliki target dan garapan wilayah yang jelas, atau antar tokoh masyarakat yang berpengaruh di lingkungan sekitar. Pelatihan ini selalu berkoordinasi dengan kantor Pusat dan kadang dinas koperasi serta narasumber eksternal terkait.
- c) *Actuating* (Pelaksanaan) pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding dilaksanakan di kantor Pusat dengan tujuan untuk mengukur tingkat kemampuan dan pengetahuan karyawan dalam melakukan program kegiatan pengembangan SDM BMT NU Cabang Manding supaya lebih maju dan bisa berkembang kedepannya sesuai dengan visi dan misi. Pelatihan ini dilakukan selama 7-10 hari dengan bentuk pelatihan yaitu pendidikan dan pemahaman seluruh materi keuangan dan penanganan keuangan serta pembiayaan bermasalah dan juga pemasaran. Begitu juga dengan target

yang ditentukan dari Pusat dan hanya bisa dilihat dengan data-data yang ada.

- d) *Controlling* (Pengawasan) pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding sering dilakukan di kantor Cabang baik secara internal (1 bulan sekali) maupun secara eksternal (3 bulan sekali) dengan pengawas..

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik berkaitan dengan pekerjaan. Program pendidikan dan pelatihan dirancang untuk mendapat kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap untuk berkompetisi di pasar.<sup>18</sup>

Adapun metode pelatihan dan pendidikan yang digunakan yaitu:

**a. *Pre-Service Training***

*Pre-Service Training* pelatihan yang diberikan kepada karyawan baru sebelum memulai bekerja di BMT NU Cabang Manding dengan model *off the job training*, karyawan baru tersebut akan langsung mempraktekkan teknologi yang ada di BMT NU Jawa Timur Cabang Manding yang sesuai dengan SOP serta mempelajari produk-produk BMT NU Jawa Timur Cabang Manding dengan dibimbing oleh Kepala Cabang BMT NU.

**b. *In-Service Training***

*In-Service Training* pelatihan bagi pegawai lama, BMT NU Jawa Timur Cabang Manding dalam pengembangan sumber daya manusia menggunakan metode pelatihan dan pendidikan baik dengan model *on-the job training*, di mana

---

<sup>18</sup> I Komang Ardana dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 93.

para pegawai melakukan pengembangan di tempat kerja dengan dimotivasi oleh Kepala Cabang maupun dalam menghadapi permasalahan setiap hari yang disebabkan oleh permasalahan dengan nasabah maupun dalam kelayakan kerja. Dan juga menggunakan model *off-the job training*, dimana semua karyawan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding tanpa ada pengecualian maupun persyaratan untuk menjadi peserta, mengikuti pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh BMT NU Jawa Timur Cabang Manding maupun di luar organisasi seperti halnya seminar, *workshop*, diskusi antar BMT NU dan studi banding.

Dalam pengembangan karyawan, BMT NU Jawa Timur Cabang Manding selain menggunakan metode pelatihan dan pendidikan juga mengadakan pertemuan khusus yang biasa disebut dengan *special meeting* di luar pekerjaan. Dimana pertemuan khusus yang dilakukan oleh BMT NU Jawa Timur Cabang Manding berupa rapat bulanan yang dihadiri oleh semua karyawan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding dan juga RAT (Rapat Anggota Tahunan) yang dihadiri oleh semua karyawan BMT NU, MWC NU, anggota BMT NU dan para mitra (orang yang menanamkan modal yang diadakan di Pusat BMT NU Gapura).

BMT NU Jawa Timur Cabang Manding yang merupakan lembaga keuanan yang bergerak dalam bidang jasa, dalam pengembangan sumber daya manusia tidak menggunakan metode pengembangan karier, karena asas dari BMT NU Jawa Timur Cabang Manding itu sendiri tidak berlandaskan pada karier karyawan akan tetapi berasaskan pengabdian.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa hasil wawancara cukup sesuai dengan teori yang terdapat pada BAB II dimana dijelaskan bahwa pelatihan *off the job training* memang dilakukan diluar organisasi yaitu di BMT

NU kantor Pusat. Pelatihan tersebut dilaksanakan agar karyawan-karyawan bisa memiliki pengetahuan dan wawasan selama bekerja, dan juga dengan dilaksanakannya pelatihan tersebut akan merasa bertambah baik dari segi mental maupun pengetahuannya, serta semakin mempunyai rasa tanggung jawab dan semakin siap untuk menghadapi pekerjaan demi memajukan BMT NU Cabang Manding dan memberi pelayanan bagi para anggota/nasabah.

## **2. Efektivitas Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Off the Job Training* di KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Manding**

Berdasarkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia di BMT NU Cabang Manding bisa dilihat dari hasil pencapaian target, kemampuan dalam menangani masalah yang muncul dalam funding maupun lending, dan kemampuan bersaing dengan kompetitor lainnya. Sesuai yang peneliti ketahui bahwa indikator efektivitas pengembangan sumber daya manusia lebih ke produktifitas karyawan. Karena ketika karyawan itu produktif, disiplin, dan tiemworknya ada, dan targetpun selalu tercapai, di samping itu karyawan yang produktif lebih mudah menemukan solusi ketika ada kendala dan permasalahan di kanto. Faktor pendukung efektivitas pelatihan *off the job training* yaitu kualitas dan perilaku sumber daya manusia sangat mempengaruhi efektivitas pelatihan.

Adapun efektivitas pengembangan sumber daya manusia dengan metode *off the job training* di BMT NU Cabang Manding:

- a) Karyawan BMT NU Cabang Manding telah disiplin dalam bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak BMT NU. Karena karyawan yang produktif, disiplin, tiemworknya ada, dan targetpun selalu

tercapai di samping itu karyawan akan lebih mudah menemukan solusi ketika ada kendala dan permasalahan di Cabang.

- b) Target yang sudah ditentukan oleh kantor pusat telah tercapai dan bahkan lebih yang berdasarkan pencapaian di tahun sebelumnya dengan dibuktikan data pencapaian target kerja di tahun 2020.
- c) Setiap kinerja yang baik (prestasi yang bagus dari karyawan) mampu memberikan motivasi kepada karyawan lainnya agar meningkatkan kinerjanya. Sehingga karyawan yang memiliki pengetahuan yang sedikit atau pengalaman yang masih minim dapat terbantu oleh karyawan yang sudah senior atau sudah berpengalaman.

Efektivitas selama ini dipahami oleh sebagian ahli adalah sejauh mana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan operasional. Dan secara umum keefektifan dihubungkan dengan sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dengan hasil ideal. Selain itu, efektivitas dari pengembangan sumber daya manusia di BMT NU Cabang Manding dilakukan dengan cara:

**a. Pengembangan Formal**

Adapun pengembangan formal yang dilakukan oleh pihak BMT NU Jawa Timur Cabang Manding berupa pengembangan pelatihan dasar bagi karyawan baru yang bertujuan untuk mengetahui cara bekerja di BMT NU Jawa Timur Cabang Manding dan pelatihan khusus bagi karyawan lama yang bertujuan untuk mengembangkan perusahaan serta memajukan produk-produk dan kinerja BMT NU seperti seminar ekonomi syariah, *workshop*, dan kegiatan pengembangan lainnya.

## **b. Pengembangan Informal**

Adapun pengembangan informal yang dilakukan oleh pihak BMT NU Jawa Timur Cabang Manding yaitu dilaksanakan sebagai berikut:

### **1) Pengembangan Harian**

Adapun pengembangan yang dilakukan setiap hari di BMT NU Jawa Timur Cabang Manding dengan memberikan motivasi, arahan dan mengawasi karyawan lainnya. Jika misalkan salah satu dari karyawan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding kurang memahami terhadap pekerjaan yang dihadapi dan tidak sesuai dengan SOP (surat operasional prosedur), maka Kepala Cabang bertanggung jawab atas karyawan tersebut. Selain itu, apabila ada masalah dari pihak nasabah/anggota dari segi produk atau manajemen kerja karyawan maka tugas Kepala Cabang memberi solusi pada saat itu juga untuk memecahkan masalah tersebut.

### **2) Pengembangan Bulanan**

Pada pengembangan bulanan biasanya karyawan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding melakukan pertemuan untuk mendiskusikan kinerja, pencapaian dari segi produk, manajemen keuangan selama satu bulan. Selain itu, dalam pertemuan bulanan juga mendiskusikan tentang masalah yang menghambat perkembangan BMT NU baik itu masalah pelayanan, manajemen keuangan atau kinerja karyawan akan diselesaikan bersama dengan berbagi pengalaman dan solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

### **3) Pengembangan pertiga Bulan**

Dalam pengembangan pertiga bulan ini biasanya diadakan PKRAPB (Program Kerja Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja) yang bertujuan

untuk mengetahui perkembangan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding dalam periode tiga bulan sampai sejauh mana target yang dicapai dalam hal manajemen keuangan yang dihasilkan serta evaluasi apa saja yang dipermasalahkan dengan menganalisa hasil tersebut sehingga dilakukan tindakan yang membuat perkembangan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding lebih maju kedepannya.

#### **4) Pengembangan Tahunan**

Pelaksanaan pengembangan tahunan berupa RAT (Rapat Anggota Tahunan) yang didalamnya merupakan pertemuan keseluruhan antar Cabang BMT NU yang biasanya diadakan oleh pihak BMT NU pusat dan ditempatkan pada tempat yang berbeda-beda serta mengundang semua karyawan BMT NU dan anggotanya. Dalam RAT BMT NU dibahas tentang kinerja, manajemen keuangan, target dan pencapaian yang telah diperoleh BMT NU selama periode kerja satu tahun serta mengevaluasi permasalahan apa yang menghambat proses operasional BMT NU akan diperbaiki di periode mendatang. Selain itu, dalam pertemuan RAT terdapat program penghargaan bagi BMT NU Cabang yang kinerja dan pengelolaan yang dicapai sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan oleh pihak BMT NU Pusat. Seperti halnya BMT NU Jawa Timur Cabang Maning yang mendapatkan penghargaan pada tahun 2018.

Disamping itu, pengembangan tahunan juga diadakan program seminar ataupun *workshop* terkait dengan manajemen, pengetahuan tentang ekonomi syariah, koperasi syariah, dan lainnya untuk meningkatkan wawasan karyawan dan tanggung jawab dalam mengembangkan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding. Pelaksanaan pengembangan diatas diadakan karena sesuai kebutuhan BMT NU sendiri walaupun tidak tergantung pada program kerja.



Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa hasil wawancara cukup sesuai dengan teori yang terdapat pada BAB II dimana dijelaskan bahwa efektivitas pengembangan sumber daya manusia baik yang dilakukan oleh BMT NU Cabang Manding dengan teori yang ada yaitu yang menjadi ukuran efektivitas adalah produktifitasnya, oleh karena itu ketika karyawan sudah produktif dalam melakukan segala hal maka karyawan bisa lebih mampu dalam menangani atau menemukan solusi ketika ada permasalahan baik di kantor maupun di luar kantor.

### **3. Analisis SWOT Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Off the Job Training* di KSPP Syariah BMT NU Jawa Timur Cabang Manding**

Salah satu untuk bisa mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam menentukan bagaimana suatu institusi menilai mengenai kondisi saat ini dan gambaran ke depan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan institusi yaitu dengan menggunakan Analisis SWOT yaitu *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Tantangan). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di BMT NU Cabang Manding mengenai analisis SWOT pengembangan sumber daya manusia di BMT NU Cabang Manding yaitu:

#### **a. *Strengths* (Kekuatan)**

Kekuatan dari pengembangan sumber daya manusia dengan metode off the job training yaitu karyawan banyak berinteraksi dengan masyarakat sehingga wawasan mereka sangat luas ketika sudah berbaur atau berkumpul dengan masyarakat. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dan lebih

mempunyai kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan lainnya dari luar lingkungan kerja. Dan mereka juga memiliki kesempatan yang lebih besar untuk berpikir jernih dan berkonsentrasi terhadap pelatihan yang diberikan.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Dari beberapa metode membutuhkan banyak biaya karena pelatihan tersebut dilaksanakan di luar organisasi/perusahaan. Dan juga adanya perbedaan kondisi lingkungan kerja dan lingkungan *training* menyebabkan kesulitan tersendiri bagi para karyawan untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama melaksanakan pelatihan.

c. *Opportunities* (Peluang)

Sebagai pemimpin tentunya haruslah pintar dalam membaca atau mencari peluang yang ada serta mengatasi ancaman di daerah sekitar. Salah satu hal untuk tetap dapat bersaing dengan lembaga keuangan ataupun perbankan yang lain yaitu mampu memberikan motivasi dan dorongan kepada para karyawannya. Kebijakan tersebut mendukung keberhasilan perusahaan yang akan bermuara pada terwujudnya produktivitas kerja yang tinggi. Namun untuk mencapai hal tersebut tidaklah mudah, karena terdapat hambatan-hambatan yang muncul yang dihadapi pimpinan BMT NU Jawa Timur Cabang Manding untuk dicari pemecahannya.

Sebagai seorang pemimpin yang baik dan benar, termasuk dalam hal memberikan motivasi kepada karyawannya. Dengan begitu pemimpin BMT NU Cabang Manding berusaha mencari solusi untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam memberikan motivasi untuk dapat lebih meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

d. *Threats* (tantangan)

Dengan adanya berbagai masalah yang dihadapi oleh karyawan, pemimpin BMT NU Cabang Manding disini akan mengklarifikasi atau menggolongkan terlebih dahulu jenis permasalahan yang dialami karyawan. Sehingga diketahui apa penyebab permasalahan tersebut. Dengan mengetahui masalah tersebut pemimpin BMT NU Cabang Manding bisa tau apa penyebab dan solusi yang tepat agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi.

Usaha-usaha pemimpin BMT NU Cabang Manding untuk menyelesaikan masalah karyawan tidak hanya diberikan dengan hukuman atau nasehat tetapi dengan dilakukan pendekatan dari hati ke hati tentang masalahnya, apakah menyangkut masalah kantor atau masalah rumah tangganya, kemudian sama-sama mencari solusi yang tepat untuk masalahnya. Selain itu pengarahan juga penting dilakukan untuk memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa BMT NU Cabang Manding dimana ia bekerja juga merupakan tanggung jawabnya bukan hanya pimpinannya.

Adanya komunikasi antara pemimpin BMT NU Cabang Manding dengan karyawan juga dapat membuat hubungan personal lebih baik, sehingga karyawan dapat mengutarakan segala permasalahannya dengan terbuka. Hal-hal yang dilakukan pemimpin BMT NU Cabang Manding dalam menjalin komunikasi yang baik misalnya mengajak bawahan mengutarakan permasalahannya secara terbuka dari hati ke hati, dengan mencari tahu apakah masalah lainnya, sehingga dapat dicari solusinya. Selain itu dengan diadakannya rapat dapat membangun komunikasi antar pimpinan BMT NU Cabang Manding dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa hasil wawancara sudah sesuai dengan teori yang terdapat pada BAB II dimana telah dipaparkan mengenai analisis SWOT yaitu suatu bentuk analisis situasi dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap *Strengths* (kekuatan/kelebihan), *Weaknesses* (kelemahan/kekurangan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (tantangan/ancaman) dari lingkungan untuk merumuskan strategi organisasi