



Strategi Pengembangan MSDM dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga pada Lembaga Baitul Maal WatTamwil (BMT)

Marsinah¹, Fitri Wulandari²

^{*1,2} Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

e-Mail: inahi0704@gmail.com¹, fitri.wulandari@staff.uinsaid.ac.id²

Abstrak : Dalam sebuah Lembaga, sumber daya manusia menjadi aset yang perlu dikembangkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada Lembaga Baitul Maal wa Tamwil (BMT). Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak BMT (direktur) dan data sekunder berupa data yang diperoleh baik dari dokumen, jurnal dan referensi pendukung lainnya. Hasil penelitian menunjukkan strategi pengembangan SDM di BMT meliputi rekrutmen masih secara konvensional, pelatihan berbasis teori dan praktik, pengembangan berkelanjutan secara internal dan eksternal, motivasi berupa pemberian reward dan evaluasi secara berkala. Problem utama yang masih dihadapi BMT seperti kurang SDM yang mumpuni, keterbatasan sarana seperti teknologi masih menjadi problem yang sering dihadapi. Sehingga masih diperlukan pengembangan yang lebih maksimal. Peneliti merekomendasikan perlu adanya adaptasi dan keterbukaan terhadap kemajuan teknologi dalam penguatan sistem rekrutmen dan pengembangan kapasitas berkelanjutan untuk para karyawan dalam menjawab tantangan bisnis seperti mengikuti seminar dan pelatihan yang dapat menunjang potensi karyawan. Limitasi penelitian ini adalah berfokus pada strategi pengembangan sumber daya manusia. Sementara aspek lain seperti keuangan, produk dan layanan, regulasi dan kepatuhan syariah dapat dianalisis sebagai tambahan.

Kata Kunci: Pengembangan MSDM, Daya Saing Lembaga, Baitul Maal WatTamwil (BMT)

PENDAHULUAN

Setiap lembaga atau perusahaan diwajibkan meningkatkan serta memperbaiki sumber daya yang dimiliki terutama sumber daya manusia, sebab memiliki peran krusial dalam operasional. Sumber daya yang kompeten dan terampil menjadi unsur penting sehingga perlu dikelola dengan baik agar goal yang menjadi tujuan lembaga dapat dicapai, baik dalam masa stabil atau krisis (Newman *et al.*, 2023). Problematika SDM pada lingkungan lembaga menjadi tantangan yang harus di atasi oleh semua jenis lembaga baik skala makro atau skala mikro seperti pada lembaga BMT (Harney *et al.*, 2022).

Pengembangan SDM merupakan proses yang membantu individu dalam mengembangkan atau memperdalam pengetahuan. Beberapa faktor utama seperti seleksi, pelatihan, pengembangan, motivasi, dan penilaian kinerja, berperan penting dalam mendukung kinerja individu, kelompok dan lembaga. Menurut Zulkifli (2022) BMT adalah suatu lembaga yang tidak hanya berorientasi pada bisnis namun juga konteks sosial, dengan tujuan pendistribusian secara adil dan merata kepada seluruh masyarakat.

Disisi lain, keterbatasan sumber daya yang kompeten, kurangnya pelatihan manajerial dan teknis menjadi Problematika yang dihadapi oleh BMT, sehingga diperlukan strategi pengembangan SDM yang tepat, seperti pelaksanaan rekrutmen, pelatihan, pengembangan skill dan pemberdayaan anggota secara berkelanjutan, sehingga menjadi fondasi dalam membangun daya

saing dan menjadi lembaga yang unggul (Dwivedi *et al.*, 2021).

Penelitian sebelumnya telah banyak menyoroti terkait pentingnya manajemen sumber daya manusia seperti penelitian yang dilakukan oleh (Sutrisno, 2024) menyatakan bahwa SDM menjadi faktor kunci dalam mendorong pertumbuhan ekonomi terutama pada usaha kecil, SDM yang memadai bisa meningkatkan efektivitas produksi. Didukung oleh penelitian (Aviernikova, 2025) menegaskan dampak pengembangan SDM terhadap kinerja bisnis sangat penting untuk perusahaan.

Lembaga dengan sumber daya rendah dapat menjadi problem yang menghambat kemajuan dan pencapaian target dari lembaga-lembaga tersebut sehingga dengan adanya pengembangan dengan berbagai strategi dari perusahaan dapat membantu meningkatkan mutu lembaga.

Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia pada BMT Arafah Sejahtera, apa saja kendala yang dihadapi dan melihat implikasi strategi MSDM terhadap peningkatan keunggulan kompetitif lembaga. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi secara teoritis dalam pengembangan manajemen SDM pada lembaga keuangan syariah, dan manfaat secara praktis dalam penguatan peran BMT sebagai penggerak ekonomi mikro untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

METODE

Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif pendekatan yang digunakan adalah studi kasus. penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan daya saing lembaga pada lembaga Baitul Maal Wa Tamwil (BMT). Data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan satu orang informan yaitu direktur BMT Arafah Sejahtera dan data sekunder berupa dokumen, jurnal dan referensi pendukung lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang krusial dalam suatu lembaga, sebab memiliki pengaruh substansial dalam dunia bisnis modern (Agustian *et al.*, 2023). Dalam pengembangan sumber daya manusia sebuah lembaga dapat melakukan secara internal dan eksternal, persaingan yang ketat menjadi tantangan secara global (Gadzali *et al.*, 2022) sehingga membutuhkan peran administrasi yang efektif dan efisien dalam memastikan keberlangsungan dan keberhasilan suatu lembaga (Azzaakiyyah, 2023). Menerapkan nilai-nilai Islam dalam sistem operasional mendorong berbagai pengetahuan, membangun penyelenggaraan pelatihan mandiri dan terstruktur dan berbagai faktor lainnya menjadi penting dalam pengembangan sumber daya manusia (Sari, 2024). Fondasi utama dalam pengembangan

MSDM yang kompeten dimulai dari tahap awal yang melibatkan proses seleksi dan rekrutmen (Burhan Ismael *et al.*, 2019). Di samping menjadi fase awal, juga menjadi investasi strategis yang memiliki peran penting dalam keunggulan manajemen SDM (Hemalatha *et al.*, 2021). Dalam pengembangan SDM, dilakukan melalui beberapa program yaitu:

1. Perekrutan

Hasil wawancara dengan manajer BMT (22 Juli 2025). BMT Arafah Sejahtera dalam proses rekrutmen masih dilakukan dengan cara konvensional atau tertutup. Jika BMT membutuhkan karyawan, pihak manajer terlebih dahulu akan meminta rekomendasi kepada karyawan yang ada, apakah mereka memiliki keluarga, saudara, teman atau rekan yang dinilai mempunyai kompetensi, kualifikasi dan spesifikasi sesuai dengan kebutuhan. Meski demikian selama proses rekrutmen yang diterapkan mulai awal berdirinya hingga sekarang tidak pernah terjadi aksi bias dalam proses rekrutmen semua sesuai dengan standar, seiring dengan kemajuan teknologi pihak BMT mempunyai planing untuk melakukan rekrutmen secara terbuka dengan memasang iklan atau membagikan poster dan brosur di media sosial.

2. Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang dilakukan secara sistematis sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Dengan tujuan memberikan pengetahuan awal kepada karyawan baru agar siap melakukan

pekerjaan sesuai yang dibutuhkan. Seorang individu yang baru saja direkrut memerlukan pemahaman tambahan yang sesuai agar dapat menjalankan tugas dengan efektif melalui pelatihan atau training.

Sejalan dengan pelatihan yang dilakukan oleh pihak manajer pada BMT Arafah Sejahtera, dengan penyediaan proses pelatihan, untuk karyawan baru akan dilaksanakan dengan beberapa cara

- a. Training dengan memberikan materi yang bersifat teori
- b. Mengajarkan langsung (praktik)
- c. Memberikan dan merekomendasikan buku yang harus dibaca berkaitan dengan akad-akan yang diterakan

3. Pengembangan

Pengembangan karyawan menjadi elemen sentral dalam manajemen SDM (Muninggar *et al.*, 2024). Pengembangan karyawan melibatkan serangkaian kegiatan dan tindakan seperti (Obeng-Tuaah, 2025), pembinaan, pelatihan berkelanjutan dan penyediaan kesempatan yang dapat mendorong peningkatan karier individu dan lembaga (Mohammad Yusuf Saleh, 2055). Perusahaan yang memiliki komitmen dalam menginvestasikan SDM dan pengembangan untuk karyawan akan memiliki karyawan dengan kapabilitas unggul (Almutairi & Alsawalhah, 2020). Sehingga menjadi investasi jangka panjang dan memperoleh manfaat yang signifikan (Aziz *et al.*, 2024), akses seperti keterampilan tambahan, pengetahuan baru dan pengalaman

lebih luas yang diperoleh karyawan dari proses pelatihan dan pengembangan (Mehner *et al.*, 2025), sebuah lembaga akan lebih siap untuk menghadapi perubahan iklim bisnis yang tidak menentu (Shiri *et al.*, 2023).

Akses yang didapatkan oleh karyawan untuk terus berkembang dapat menciptakan individu yang mampu beradaptasi, menghadapi perubahan besar (Smith *et al.*, 2023) hingga berkontribusi dalam merancang inovasi yang menguntungkan bagi lembaga tersebut (Destriani *et al.*, 2024). Beberapa kegiatan pengembangan dan pelatihan berkelanjutan yang diterapkan oleh BMT Arafah Sejahtera dilakukan dengan dua cara yaitu internal dan eksternal. Pengembangan secara internal antara lain:

- a. Bekerja sama dengan dewan pengawas syariah (DPS): pengembangan secara internal oleh BMT Arafah Sejahtera yaitu dengan melakukan konsultasi secara berkala terkait dengan proses pengembangan yang diterapkan kepada Dewan pengawas Syariah (DPS) yang dilaksanakan satu kali sebulan.
- b. Mengadakan kajian rutin setiap Senin pagi: pengembangan mutu karyawan juga dilakukan dengan mengadakan kajian rutin setiap Senin pagi, dengan materi kajian hal-hal yang berkaitan dengan syariah dan beberapa hal lainnya yang dapat menambah pengetahuan dan wawasan karyawan.

Pengembangan secara eksternal yaitu:

Mengikuti seminar: Keterlibatan karyawan dalam menjadi anggota seminar salah satunya yang digelar oleh lembaga persatuan BMT di Solo Raya yaitu Perhimpunan BMT Indonesia Solo Regional Solornya menjadi jembatan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan skill karyawan, disesuaikan dengan materi yang menjadi tema kegiatan dan hal tersebut memberikan dampak positif baik secara individu maupun lembaga.

4. Motivasi

Motivasi merupakan karakteristik psikologi seseorang yang berdampak pada peningkatan komitmen seseorang. Motivasi terbagi ke dalam dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik(Koszela, 2020), kedua jenis motivasi tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan saat bekerja(Chien *et al.*, 2020). Dalam motivasi intrinsik dibagi berdasarkan kondisi psikologis yaitu dapat terjadi bila seorang karyawan memiliki karakteristik tertentu seperti keragaman keterampilan dalam menjalankan tugas, identitas tugas dan umpan balik, dalam menjalankan tugas motivasi dapat dikondisikan baik secara internal atau eksternal(Kolk, 2019).

Regulasi eksternal berkaitan dengan keterlibatannya dalam melakukan aktivitas sebab alasan instrumen, para karyawan seperti ini cenderung menginginkan penghargaan

dan menghindari hukuman. Namun penghargaan dapat dikelompokkan menjadi beberapa cara seperti, sebagian karyawan ingin imbalan berupa material (tunjangan, keamanan kerja) dan beberapa hal yang dikelompokkan ekstrinsik material. Dan beberapa karya lainnya menginginkan pengakuan, ketenaran sosial, persetujuan dan termasuk ekstrinsik sosial(Basińska, 2021). Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dalam diri(Fonseca Da Costa Guterres *et al.*, 2020), diantara contoh motivasinya yaitu menjunjung tinggi standar, menyukai tantangan, menikmati pencapaian pribadi, memiliki potensi pengembangan sehingga kepuasan kerja akan dapat diperoleh dengan baik(Moon *et al.*, 2019).

Insentif atau reward dianggap mampu dorong motivasi para karyawan dalam sebuah perusahaan(Chahar & Samax, 2021), dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan insentif sebab semakin besar keinginan seseorang untuk mendapatkan imbalan maka akan semakin besar motivasi dan kinerja yang dilakukan(Chua & Ayoko, 2019). Motivasi kerja adalah kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Diantara faktor-faktor tersebut yang mempengaruhi motivasi kerja adalah lingkungan kerja, kepemilikan, karakteristik tugas, jenjang karir, penghargaan dan komitmen(Nor *et al.*, 2023).

Menjaga motivasi dan kepuasan karyawan juga menjadi faktor utama

untuk menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang kondusif. Karyawan yang merasa termotivasi, dihargai dan merasa puas cenderung memberikan kontribusi serta aktif dalam mendorong kemajuan lembaga, adanya kompensasi secara adil sesuai dengan apa yang mereka berikan seperti insentif, bonus, reward baik berupa uang maupun barang menjadi motivasi bagi individu dan tim untuk lebih progresif dalam mencapai target.

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan manajer BMT Arafah Sejahtera menyatakan bahwa dalam pemberian reward akan dilakukan evaluasi oleh pihak manajer untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan administrasi dan ada beberapa cara dalam pemberian reward kepada karyawan

- a. Pemberian reward berupa uang tunai
- b. Pemberian reward berupa barang
- c. Pemberian reward berupa tiket Umroh gratis
- d. Evaluasi

Pengendalian atau yang dikenal dengan evaluasi merupakan kegiatan untuk melihat dan menilai kinerja karyawan dan lembaga berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau tidak. Evaluasi memiliki nilai strategis dalam mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan sebuah lembaga (Homauni, 2021). Hal ini dilakukan dengan tujuan menilai kinerja karyawan dan pemimpin, budaya kerja, pencapaian target (Mohammad *et al.*, 2025) dan lainnya. Sistem ini dapat menjadi jembatan dalam pengembangan

karyawan, kelancaran pengambilan keputusan manajerial dan pengambilan keputusan administratif (Gagandeep Kaur, 2021). Jenis evaluasi yang diterapkan BMT Arafah Sejahtera

- a. Evaluasi administrasi (absen)
- b. Evaluasi pencapaian target yang dilakukan oleh majelis internal (tim evaluasi internal) enam sampai satu tahun sekali
- c. Evaluasi kepatuhan terhadap aturan (atribut dan jam masuk kerja)

Tantangan Dalam Penerapan Strategi MSDM di BMT

Dalam upaya peningkatan daya saing lembaga atau perusahaan, dibutuhkan peran sumber daya manusia yang kompeten baik dari segi pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (multiskilling worker). Untuk menghadapi berbagai tantangan dan perubahan lingkungan (Sandi *et al.*, 2024). Perubahan yang terjadi menuntut para pekerja agar dapat menghadapi dengan cara yang cepat dan tepat serta mampu memprediksi situasi yang menjadi tren isu (Haoxu, 2023), menjadi peluang sekaligus tantangan bagi lembaga dalam memahami dan menciptakan konsep pengelolaan lembaga secara efektif dengan mengelola dan memajemen SDM yang berbasis potensi (Mushthafa, 2025).

Perkembangan zaman yang signifikan, merubah pola penyebaran informasi (Yao & Azma, 2022). Penyebaran informasi yang sangat cepat menjadi tantangan bagi suatu lembaga jika tidak mampu beradaptasi dengan baik. Banyaknya Isu-isu yang tersebar dan

kemudahan dalam mengaksesnya menjadikannya sulit untuk membedakan antara fakta dan hak mengharuskan karyawan untuk terus mengupgrade diri dan memahami kondisi demikian (Maley *et al.*, 2024). Beberapa permasalahan yang umum dihadapi (Destriani *et al.*, 2024) dalam strategi manajemen sumber daya manusia:

1. Retensi terhadap perubahan
2. Kurangnya dukungan manajemen
3. Keterbatasan infrastruktur teknologi

Lembaga Keuangan Mikro Islam (LKMS), khususnya BMT. Menghadapi tantangan yang signifikan dalam meningkatkan inovasi dan daya saing di era transformasi digital. Sehingga pihak BMT perlu mengidentifikasi peluang dan tantangan dalam mendorong kemajuan sebuah lembaga (Mubarak & Anjar, 2025).

Hambatan utama meliputi :

1. Keterbatasan literasi digital
2. Keterbatasan sumber daya
3. Kebijakan pajak pemerintah

Implikasi Strategi Pengembangan MSDM Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Di BMT

Pada hakikatnya semua lembaga yang bersaing dalam sebuah lingkungan bisnis mempunyai keinginan untuk bisa lebih unggul dari pada pesaingnya (Iskandar *et al.*, 2024). Penerapan strategi secara matang melalui berbagai kegiatan pada departemen fungsional lembaga yang ada. Lembaga dengan kompetensi, inovasi dan SDM yang memadai memiliki peluang dalam mencapai keunggulan bersaing (Hernita *et al.*, 2021). Ismunandar dan Munir (2022) keunggulan bersaing merupakan kemampuan dalam berusaha untuk

menciptakan keunggulan bersaing dengan para kompetitor. Keunggulan bersaing juga dipahami sebagai strategi perusahaan yang bekerja sama dalam menciptakan yang efektif dalam pasarnya yang berpengaruh pada kemajuan jangka panjang suatu lembaga (Fuchs & Reichel, 2023).

Proses pengembangan yang dilakukan menjadi kunci kemajuan dan keberhasilan (Huang *et al.*, 2023). Dari hasil wawancara yang dilakukan, ditemukan bahwa pengembangan yang diterapkan di BMT Arafah Sejahtera memberikan dampak positif dalam peningkatan daya saing lembaga. Adapun beberapa implikasi dari pengembangan MSDM adalah:

- a. Peningkatan Kualitas Layanan Dan Komunikasi: sumber daya manusia yang terlatih dapat meningkatkan sistem pelayanan dan pola komunikasi yang lebih baik dengan nasabah
- b. Peningkatan Loyalitas Dan Jumlah Nasabah: sumber daya manusia yang baik dan kompeten mampu membangun kepercayaan dan loyalitas para nasabah, sehingga hal demikian juga menarik minat nasabah baru.
- c. Pencapaian Target: SDM yang berkompoten mampu mendukung pencapaian target individu dan Lembaga
- d. Penerapan Prinsip Syar'i Secara Ketat: integritas dan pengetahuan sumber daya manusia dalam menerapkan prinsip syariah secara ketat menjadi pembeda utama dibandingkan dengan para kompetitor lainnya.

SIMPULAN

Strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial untuk peningkatan daya saing lembaga, termasuk pada lembaga keuangan mikro syariah yaitu Baitul Maal wa Tamwil (BMT). Strategi pengembangan manajemen SDM di BMT Arafah Sejahtera mencakup proses rekrutmen yang berbasis konvensional namun memiliki rencana perekrutan secara Online, pelatihan berbasis teori dan praktik, pengembangan berkelanjutan secara internal dan eksternal, motivasi dalam bentuk reward serta evaluasi kinerja secara periodik. Meski demikian tantangan seperti kurang SDM yang memumpun, keterbatasan sarana seperti teknologi masih menjadi problem yang sering dihadapi. Oleh demikian masih diperlukan pengembangan yang lebih maksimal, proses rekrutmen yang terbuka dan inovasi yang berkelanjutan dalam mendukung penguatan strategi pengembangan sumber daya manusia di tengah persaingan global yang masif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan informan yang lebih kompleks seperti nasabah, karyawan dan direktur; meneliti pada aspek keuangan, produk dan layanan, regulasi dan kepatuhan syariah; serta memperluas penelitian dengan mengambil sampel BMT lebih banyak untuk meneliti efektivitas dari pengembangan SDM di BMT yang melakukan rekrutmen secara Online dan offline

DAFTAR RUJUKAN

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108–117.
<https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Almutairi, M. A. O., & Alsawalhah, A. A. (2020). The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment. (An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). *Modern Applied Science*, 14(4), 14.
<https://doi.org/10.5539/mas.v14n4p14>
- Aviernikova, K. H. (2025). Faktor-Faktor Utama Hrdm Yang Meningkatkan Kinerja Ukm. *Jurnal Bisnis Ekonomi & Manajemen Tahun*, 2(26), 359–377.
- Aziz, A., Manalu, P., Oktaviandi, W., Apriadi, D., Candri, & Suteja. (2024). SDG's and Maqasid Syariah Principles: Synergies for Global Prosperity. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 4(2), e01873.
<https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v4.n02.pe01873>
- Azzaakiyyah, W. S. S. R. M. A. A. K. (2023). Implementation of Information Technology in Human Resource Management. *Al-Buhuts e-Journal*, 19(1), 300–318.
<https://doi.org/10.55549/epstem.1412690>

- Basińska, B. A. (2021). Work motivation profiles and work performance in a group of corporate employees: A two-step cluster analysis. *Annals of Psychology*, 23(3). <https://doi.org/10.18290/RPSYCH20233-3>
- Burhan Ismael, N., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Abdalla Hamza, P., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., Yassin Sabir, B., Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2019). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5(3), 2456–8678.
- Chahar, B., & Samax. (2021). Mediating role of employee motivation for training , commitment , retention , and performance in higher education institutions. *Business Perspectives*, 19(3), 95–106. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.09](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.09)
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Chua, J., & Ayoko, O. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Destriani, R., Adhitama, R. Y., Sensuse, D. I., Hidayat, D. S., & Purwaningsih, E. H. (2024). Challenges and Technology Trends in Implementing a Human Resource Management System: A Systematic Literature Review. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 10(3), 355–367. <https://doi.org/10.20473/jisebi.10.3.355-367>
- Dwivedi, A., Agrawal, D., Jha, A., Gastaldi, M., Paul, S. K., & D'Adamo, I. (2021). Addressing the Challenges to Sustainable Initiatives in Value Chain Flexibility: Implications for Sustainable Development Goals. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(s2), 179–197. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00288-4>
- Fonseca Da Costa Guterres, L., Armanu, & Rofiaty. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497–1504. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>
- Fuchs, C., & Reichel, A. (2023). Effective communication for relational coordination in remote work: How job characteristics and HR practices shape user–technology interactions. *Human Resource Management*, 62(4), 511–528.

- <https://doi.org/10.1002/hrm.22161>
- Gadzali, S., Ausat, A., Mahardhani, A., Sulton, S., & Sunarto, S. (2022). Analysis of Human Capital Development Aspects. *International Conference on Economic, Management, Business and Accounting, ICEMBA*, 12(Desember), 1–6. <https://doi.org/10.4108/eai.17-12-2022.2333189>
- Gagandeep Kaur, U. S. (2021). A Systematic Review Of The Impact Of Performance Appraisal Systems And Competency Management Framework On The Performance of Employees In The Telecom Sector. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 2515–2531. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.1127>
- Haoxu, W. (2023). The Reform of Strategic Human Resource Management System for Future Private Enterprises. *Journal of Human Resource Development*, 5(2), 7–12. <https://doi.org/10.23977/jhrd.2023.050202>
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175–3196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Hemalatha, A., Kumari, P. B., Nawaz, N., & Gajenderan, V. (2021). Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Selection of Information Technology Companies. 2021 *International Conference on Artificial Intelligence and Smart Systems (ICAIS)*, 60–66. <https://doi.org/10.1109/ICAIS50930.2021.9396036>
- Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMES) in Makassar city, Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 1–37. <https://doi.org/10.3390/su1306177>
- Homauni, A. (2021). Employee Performance Appraisal in Health Care Organizations: a Systematic Review Search. *Journal Of Organizational Behavior Research*, 6(2), 109–121. <https://doi.org/10.51847/ZmP2aP2UUs>
- Huang, Y., Li, P., Chen, L., & Wang, J. (2023). Opportunity or necessity entrepreneurship? A study based on the national system of entrepreneurship. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(4), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100448>
- Iskandar, I., Yulia Rianawati, Novi Satria Pradja, Entin Jumantini, & Sri Mulyati. (2024). The Influence of Business Environment On Entrepreneurial Behavior Through

- Motivation and Competitive Advantage as Mediators. *Jurnal dan Entrepreneurship*, 13(1), 27–38. <https://doi.org/10.37715/jee.v13i1.4101>
- Ismunandar, A., & Munir, S. (2022). Peranan Sumber Daya Manusia dalam Keunggulan Bersaing di BMT Mekar Abadi Aji Sejahtera, Kecamatan Kota Gajah, Kabupaten Lampung Tengah. *Al-Wathan: Jurnal Ilmu Syariah*, 3(1), 51–64.
- Kolk, van der. (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Koszela, A. (2020). The influence of sTaff Turnover on work moTivaTion and job performance of employees in iT secTor – The resulTs of empirical research. *Forum Scientiae Oeconomia*, 8(1), 29–48. <https://doi.org/10.23762/fso>
- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085–3108. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162>
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Mohammad, A. M., Menhat, M., Shafi, S., Hussein, A.-H. M. A., Al-Mubaideen, M. A., & Alshaketheep, K. (2025). Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(1), 2887. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2887>
- Mohammad Yusuf Saleh, H. A. (2055). Impact of Training & Development (T&D) on Employee's Performance & Productivity (P&P) Mohammad. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 3(1), 265–276.
- Moon, T., Hur, W.-M., & Hyun, S. (2019). How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation. *Current Psychology*, 38(2). <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9630-8>
- Mubarak, & Priyono Anjar. (2025). Implementation of Dynamic Capabilities To Address Digital Transformation and Enhance Innovation in Islamic Microfinance Institutions. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 07(02), 343–358.

- <https://doi.org/10.56293/ijmsssr.2025.5540>
- Muninggar, W. R., Indah, L. P., Petrina, R., Purwadhi, P., & Andriani, R. (2024). Human Resource Management (Strategies to Improve Employee Performance). *Proceeding of International Conference on Economics Issues*, 1(1), 482–506.
- Mushthafa, A. (2025). Integrating Sharia Principles into Human Resource Management: Strategies for Sustainable Social Development. *International Journal of Social Science and Human Research*, 08(01), 42–45. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i1-05>
- Newman, A., Ferrer, J., Andresen, M., & Zhang, Y. (2023). Human resource management in times of crisis: what have we learnt from the recent pandemic? *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2857–2875. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2229100>
- Nor, M. F., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Systematic Literature Review: *The Importance Of Pamator*, 16(1), 34–48.
- Obeng-Tuaah, M. (2025). Employess Training and Development to Enhance Organisational Performance. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.53075/ljmsirg/09873656757567>
- Sandi, A., Kara, M. H., Amiruddin, K., & Mase, R. A. (2024). Strengthening the Role of Sharia Cooperatives in the Economic Empowerment of the People : Analysis of Strategies and Challenges in the Modern Era. *ICOSIS*, 2, 648–658.
- Sari, Y. I. (2024). Islamic Human Capital Strategies for Preventing Fraud in Sharia Cooperatives. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 9(2), 116. <https://doi.org/10.30659/ijibe.9.2.116-130>
- Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 11(21). <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>
- Smith, J., Kean, S., Vauhkonen, A., Elonen, I., Silva, S. C., Pajari, J., Cassar, M., Martín-Delgado, L., Zrubcova, D., & Salminen, L. (2023). An integrative review of the continuing professional development needs for nurse educators. *Nurse Education Today*, 121(12), 105695. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105695>
- Sutrisno, Siminto, A. M. A. A. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi Usaha Kecil Di Lingkungan Komunitas. *Intelektual*

Indo-Fintech: Jurnal Ekonomi dan Bisnis ISSN:, 4(2), 260–272.

Yao, X., & Azma, M. (2022). Do cloud-based enterprise resource planning systems affect the productivity of human resources in the COVID-19 era? *Kybernetes*, 51(6), 1967–1990.
<https://doi.org/10.1108/K-03-2021-0243>

Zulkifli, Muhammad Arif, Zulfadli Hamzah, & Dewi Ayu Lestari. (2022). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Di Bmt Al-Ittihad Pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 5(2), 300–310.
[https://doi.org/10.25299/jtb.2022.vol5\(2\).10186](https://doi.org/10.25299/jtb.2022.vol5(2).10186)