



.....
**MODUL PROGRAM PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS
KARYAWAN BMT X**

Oleh

Rena Rahmatika¹, Luqman Tifa Perwira²

^{1,2}Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta

Email: ¹Rahma.effendi@gmail.com, ²luqman.perwira@psy.uad.ac.id

Abstrak

Perkembangan ekonomi Indonesia yang pesat didukung oleh kemajuan teknologi dan industri 4.0 memudahkan masyarakat untuk mengembangkan usaha. Meskipun demikian, pandemi COVID-19 mempengaruhi hampir semua sektor usaha di Indonesia, termasuk lembaga keuangan seperti BMT X. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan di KSPPS BMT X selama pandemi COVID-19. Metode pengumpulan data kualitatif yang dilakukan adalah studi kasus, dengan menganalisis data melalui analisis deskripsi, analisis tema, dan asersi. Berdasarkan hasil wawancara dengan stakeholder BMT X, terdapat jumlah *turn over* yang tinggi pada karyawan, hal ini terjadi akibat belum adanya *Human Resources Internal System* (HRIS) pada departemen HR. Maka dari itu, jenis intervensi modul program pelatihan karyawan dirancang dalam rangka peningkatan produktivitas karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan performansi BMT X.

Kata Kunci: Psikologi Industri dan Organisasi, pandemi COVID-19, studi kasus, karyawan.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi Indonesia saat ini menunjukkan kenaikan setiap tahunnya. Kemajuan ekonomi yang ada, didukung kemajuan teknologi dan industri 4.0 memudahkan masyarakat untuk mengembangkan usaha baik dari skala individu, UMKM, *start up* hingga perusahaan skala besar. Dengan perkembangan ekonomi yang pesat, menjadikan industri dan organisasi di Indonesia memiliki prospek masa depan yang baik. Selain itu industri dan organisasi yang berkembang di Indonesia harus mampu berkreasi dan berinovasi agar dapat bertahan dimasa yang tidak menentu seperti saat ini.

Koperasi adalah salah satu bentuk organisasi yang ada di Indonesia, dilansir dari laman website OJK, koperasi masuk dalam kategori bentuk badan hukum Lembaga Keuangan Mikro, yaitu lembaga keuangan yang didirikan untuk memfasilitasi masyarakat terkait pengembangan usaha dan pemberdayaannya. Koperasi adalah badan

usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum, dengan melandaskan kegiataannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas azas kekeluargaan. Selain itu, koperasi merupakan badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya yang menjadi modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama dalam di bidang ekonomi, sosial dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi tersebut. Saat ini DISKOPUKM DIY memiliki bidang: koperasi, usaha kecil menengah, layanan kewirausahaan koperasi dan UMKM, pembiayaan, sekretariat, dan balai layanan bisnis UMKM.

KSPPS BMT X merupakan salah satu bentuk koperasi dibawah naungan dinas koperasi yang bergerak dalam bidang ekonomi mikro syariah dengan menawarkan jasa di bidang keuangan dengan produk-produk yang ditawarkan adalah pembiayaan seperti murabahah,

musyarakah, ishtisna, simpanan mudharabah dan wadiah yad dhamanah dengan aturan syariah tanpa riba dan melayani pembayaran SPP mahasiswa universitas X serta mengelola uang gaji seluruh karyawan universitas X.

Pada komponen keuangan, melalui metode studi dokumen, diperoleh data pada awal 2021 bahwa di tahun 2020 terdapat peningkatan omset berupa aset tumbuh sekitar 31%, simpanan berkembang menjadi 33%, modal berkembang menjadi 17%, jumlah mitra naik menjadi 30% dan pembiayaan tumbuh menjadi 32%. Dari komponen kepuasan *stakeholder*, melalui metode wawancara belum ada keluhan dari dewan pengurus dan para mitra BMT X, tetapi dari karyawan terdapat beberapa saran terkait kebutuhan pengembangan karyawan dari segi pelatihan untuk menunjang kinerja karyawan, terlebih kinerja dalam pencapaian target para karyawan marketing. Dari komponen *human outcomes*, melalui metode wawancara diperoleh data bahwa pada tahun 2020 jumlah turn over karyawan mencapai 20% dari jumlah keseluruhan karyawan organisasi. Terakhir dari *subjective outcomes*, melalui metode wawancara diperoleh data bahwa fasilitas yang diberikan oleh organisasi dari segi gaji, jenjang karir dan penghargaan sudah memenuhi ekspektasi para karyawan BMT X, tetapi sampai saat ini belum ada pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan secara terstruktur dari organisasi.

Pada saat peneliti menjalankan kegiatan PKPP di organisasi, bersamaan dengan tingginya kasus covid19, sehingga tidak hanya BMT X, tetapi seluruh lembaga keuangan di Indonesia mengalami banyak perubahan di dalam proses bisnis. Hal ini menjadikan organisasi harus bertahan lebih kuat dan mengatur kembali strategi pemasaran yang ada supaya lebih menyesuaikan kondisi dan tetap memfasilitasi para anggota dan pengguna jasanya. Maka dari itu seluruh karyawan operasional harus harus mengasah

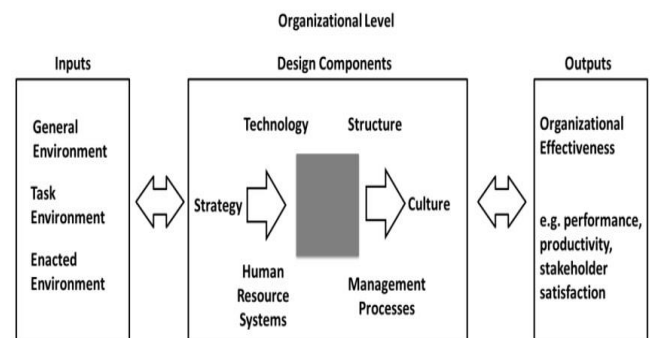
kompetensi yang adaptif sesuai keadaan pandemi saat ini.

Asesmen yang akan disarankan oleh peneliti untuk menangani permasalahan di KSPPS BMT X beberapa diantaranya bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi permasalahan yang ada dan mengajukan saran intervensi.
2. Membantu memberikan alternatif solusi kepada organisasi untuk mengurangi dan atau menyelesaikan permasalahan yang sedang terjadi.
3. Menetapkan saran intervensi dari permasalahan yang ditemukan saat proses diagnosa organisasi, dimana nantinya akan digunakan menjadi salah satu solusi yang dapat memperbaiki dan atau mengembangkan organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode diagnosa yang digunakan oleh peneliti di organisasi adalah diganosa *open system*. Kerangka kerja umum yang mendasari kebanyakan diagnosis dalam OD disebut model *open system* (Cummings, 2015).



Gambar 4. Model *Open System*

Dalam open system, terdapat tiga poin besar yang menjadi acuan proses diagnosa, yaitu input adalah lingkungan-lingkungan luar yang dapat mempengaruhi fungsi organisasi dalam merespon kekuatan-kekuatan eksternal. Lingkungan umum membawa pengaruh baik langsung dan tidak langsung dalam keberlangsungan organisasi. Lingkungan tugas adalah terkait struktur industry yang ditunjukkan oleh lima kekuatan: kekuatan pemasok,



organisasi harus peka terhadap pemasok-pemasok kuat yang dapat merubah harga kapan saja.

Metode pengumpulan data kualitatif yang dilakukan peneliti adalah studi kasus, yaitu suatu model yang bersifat menyeluruh, intens, rinci dan mendalam serta diarahkan sebagai upaya menelaah permasalahan atau fenomena yang bersifat kontemporer (Herdiansyah, 2012). Dengan metode analisis data dengan cara analisis deskripsi, analisis tema, dan asersi. beberapa diantaranya adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen. Karyawan yang menjadi sampel pengambilan data adalah karyawan KSPPS BMT X yang berlokasi di Provinsi DIY. Jumlah yang digunakan untuk pengambilan data sebanyak 5 (lima) orang dari total keseluruhan 25 (dua puluh lima) orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara

Penelitian ini didasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan stakeholder BMT X. Berdasarkan wawancara, organisasi telah mencapai 80% dari target pencapaian pada November 2021, meskipun menghadapi tantangan akibat pandemi COVID-19 yang mempengaruhi hampir semua sektor usaha. Organisasi juga mendapatkan penghargaan sebagai koperasi sehat, modern, dan pemeringkatan koperasi karena memenuhi syarat-syarat ketiga kategori tersebut.

Dari hasil wawancara, manajemen keuangan organisasi tidak menunjukkan tren khusus, dan pembiayaan atau pinjaman yang masuk tidak dapat diprediksi. Stakeholder, termasuk pengurus, pemegang saham, dan karyawan, merasa puas dengan kinerja organisasi, meskipun karyawan menginginkan pengembangan pelatihan yang dapat menunjang kompetensi mereka dalam mencapai target.

Karyawan merasa mendapatkan kesempatan berkembang di organisasi, terutama dalam hal jenjang karir dan

penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang memiliki performansi terbaik. Namun, organisasi telah mengalami beberapa pelanggaran karyawan seperti fraud atau penggelapan dana mitra oleh karyawan marketing. Turnover atau keluar masuk karyawan di organisasi pada tahun 2020-2021 mencapai 20%, dengan sebagian besar karyawan yang mengajukan resign adalah karyawan kontrak.

BMT X telah memberikan fasilitas kerja berupa handphone dan alat bukti transaksi portabel kepada karyawan marketing untuk memudahkan pekerjaan mereka. Struktur organisasi melibatkan general manager dan empat manajer, masing-masing membawahi divisi operasional, bisnis, support system, dan HR. Rapat perencanaan strategi dilakukan setiap tahun oleh seluruh manajer dan supervisor, dan tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh karyawan di lapangan berdasarkan program kerja yang telah dibuat pada awal tahun. Organisasi juga fokus pada spesifikasi produk murni pembiayaan syariah sejak tahun 2017 untuk menjaga organisasi sejalan dengan visi misi yang telah dibentuk.

Observasi

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat bahwa organisasi BMT X memiliki beberapa faktor yang mendukung produktivitas dan human outcomes. Dalam hal teknologi, organisasi memiliki beberapa sistem teknologi yang digunakan oleh karyawan dalam kinerjanya seperti mesin penghitung uang dan aplikasi khusus administrasi keuangan. Namun, masih terdapat beberapa kekurangan seperti departemen HR yang belum memiliki sistem data base yang modern dan saat ini sedang dalam tahap perencanaan untuk mengembangkan sistem HRIS (*Human Resource Integrated System*) untuk menyimpan data-data karyawan dan organisasi secara terpusat dan modern.

Dalam hal struktur, organisasi memiliki rapat evaluasi dan briefing di pagi



hari sebelum jam operasional, manajemen atas yang sering mengadakan rapat khusus terkait keputusan-keputusan penting baik yang bersifat internal maupun eksternal, serta karyawan biasa yang harus melapor melalui atasan terdekat dan naik ke manajer sebelum sampai ke general manager.

Proses manajemen yang ada di organisasi BMT X memiliki kualitas yang baik dengan pengambilan keputusan melalui manajemen pusat dan komunikasi yang mudah dilakukan karena jumlah karyawan yang sedikit dan kantor yang tidak terlalu besar.

Seleksi karyawan yang dilakukan oleh departemen HRD di organisasi BMT X meliputi seleksi berkas, CV, seleksi wawancara, serta melihat penampilan calon kandidat yang cocok untuk menjadi satpam BMT X. Selain kemampuan dan pengalaman, manajer juga melihat penampilan calon kandidat yang cocok untuk menjadi satpam BMT X, manajer HR mencari satpam dengan penampilan yang ramah dan menarik.

Budaya organisasi BMT X adalah karyawan yang mudah diarahkan dan mengikuti aturan yang telah diberikan. Selain itu, mereka senang bekerja di BMT X karena selain urusan dunia, urusan akhirat juga diperhatikan. Dalam hal ini, karyawan merasa dapat berkontribusi secara positif dalam pekerjaannya dan juga memperoleh kepuasan batin. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi BMT X memiliki faktor-faktor yang mendukung produktivitas dan human outcomes karyawan.

Studi Dokumen

Penelitian ini membahas tentang BMT X, organisasi koperasi yang berbasis di Yogyakarta. Studi dokumen dilakukan untuk melihat output, desain komponen, dan input dari organisasi. Hasil studi menunjukkan bahwa BMT X berhasil meraih penghargaan dari Dinas Koperasi atas kualifikasi koperasi modern, koperasi sehat dan pemeringkatan koperasi. Selain

itu, organisasi juga mencapai target dari perencanaan awal tahun sebelumnya, dengan peningkatan omset, asset, simpanan, modal, jumlah mitra, dan pembiayaan.

Desain komponen BMT X mencakup struktur organisasi yang terdiri dari puncak manajemen, pengurus harian dan operasional, serta dewan pengawas manajemen dan syariah. Proses manajemen dilakukan melalui rapat evaluasi karyawan yang menjadi bentuk kegiatan terbesar dalam perencanaan strategi, laporan tiap departemen dan kantor cabang, serta evaluasi organisasi selama satu tahun kebelakang. Sistem sumber daya manusia organisasi dilakukan melalui fasilitas kegiatan family gathering dan rihlah karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan.

Input organisasi meliputi enacted environment yang mencakup aplikasi BMT X mobile yang dikembangkan organisasi untuk memudahkan baik mahasiswa dan mitra BMT X dalam melakukan transaksi dimanapun mereka berada. Organisasi juga menggunakan Instagram dan website BMT X untuk melakukan branding dan edukasi kepada masyarakat tentang layanan BMT X yang berbasis syariah.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa BMT X berhasil mencapai target dan memperoleh penghargaan atas kualifikasi koperasi modern, koperasi sehat dan pemeringkatan koperasi. Desain komponen yang meliputi struktur organisasi, proses manajemen, dan sistem sumber daya manusia telah terimplementasi dengan baik. Input organisasi melalui enacted environment mencakup aplikasi BMT X mobile, Instagram dan website BMT X yang efektif untuk branding dan edukasi kepada masyarakat.

Integrasi Data

- a. Output



Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BMT X berhasil mencapai sejumlah hasil yang positif meskipun terdampak pandemi Covid-19. Pertama, produktivitas organisasi telah memenuhi 60% target pencapaian pada akhir tahun 2020 dan mencapai 80% target pada bulan Oktober 2021. Kedua, tidak ada tren tertentu dalam keuangan BMT X, tetapi organisasi berhasil mencatatkan pertumbuhan pada aset, simpanan, modal, anggota, dan pembiayaan. Ketiga, tidak ada keluhan dari dewan pengurus, pemegang saham, dan mitra organisasi, meskipun para karyawan menginginkan pengembangan terkait pelatihan. Keempat, beberapa karyawan merasa cukup puas bekerja di BMT X karena adanya kesempatan untuk merasakan jenjang karir dan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi. Namun, organisasi pernah mengalami kerugian dari pelanggaran karyawan dalam bentuk fraud (penggelapan dana) dari tim marketing, dan terdapat *turn over* karyawan sebesar 20% dalam satu tahun terakhir yang dinilai masih dalam batas wajar. Meskipun terdapat beberapa ketidaksesuaian pada aspek-aspek tertentu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BMT X berhasil mengintegrasikan data dan mencapai beberapa hasil yang positif dalam menjalankan operasionalnya.

b. Desain Komponen

Hasil penelitian terkait desain komponen organisasi BMT X menunjukkan bahwa organisasi tersebut telah menyediakan berbagai fasilitas teknologi yang membantu karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Tim IT yang dimiliki oleh organisasi juga telah berkontribusi dalam mengembangkan aplikasi, website, dan media sosial BMT X, serta merencanakan pengembangan sistem HRIS.

Dalam aspek Struktur, BMT X memiliki struktur organisasi yang terdiri dari DPM, DPS, dan Kepengurusan BMT X, serta struktur operasional yang terdiri dari GM dan 4 manajer operasional.

Penyampaian tugas diawali dari manajemen atas dan diturunkan kepada para supervisor dan karyawan organisasi.

Proses Manajemen BMT X telah mengalami beberapa perubahan sejak tahun 2017, dengan fokus pada pembiayaan yang mengedepankan pengadaan barang terlebih dahulu. Organisasi juga mulai menerapkan dress code yang lebih tertutup dan sesuai kaidah Islam serta memfasilitasi alat penunjang kerja karyawan. Organisasi membentuk tim support system yang mengembangkan sistem teknologi informasi yang menunjang eksistensi dan kinerja organisasi, serta mengadakan rapat koordinasi dan evaluasi kinerja karyawan secara berkala.

c. Input

Berdasarkan hasil penelitian, BMT X sedang berada dalam masa pandemi covid19 yang berdampak pada berbagai aspek dalam organisasi. Pemerintah pusat dan pemerintah daerah menerapkan pembatasan kegiatan masyarakat, sehingga kegiatan yang bersifat tatap muka menjadi berkurang drastis. Hal ini membuat BMT X harus mengatur strategi dan memperbarui teknologi yang dimiliki organisasi untuk memaksimalkan pelayanan kepada mitra dan pengunjung. Selain itu, jumlah permintaan menurun, meningkatnya jumlah tunggakan cicilan mitra-mitra BMT X, dan pembatasan kegiatan operasional organisasi juga terjadi akibat pandemi covid19.

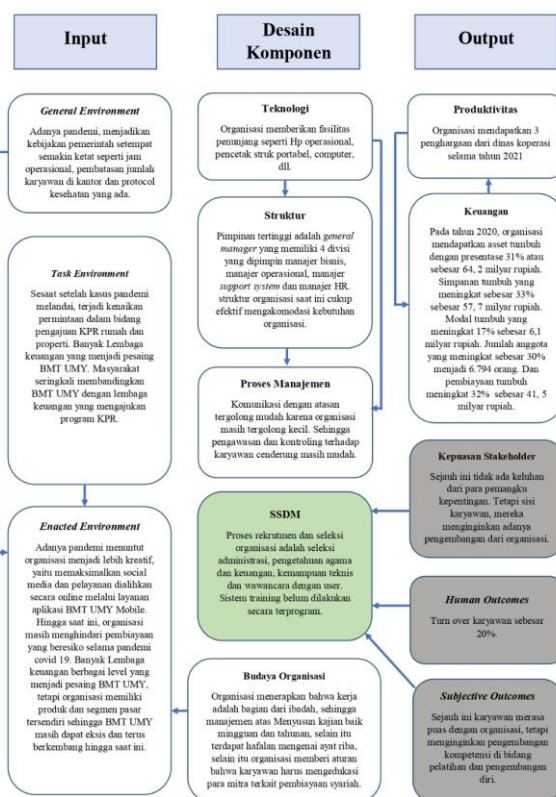
Dalam lingkungan tugas, BMT X bersaing dengan lembaga keuangan lain yang memiliki skala yang lebih besar, terutama terkait jangka termin cicilan yang ditawarkan kepada masyarakat dan mitra BMT X. Selain itu, BMT X juga harus bersaing dengan program KUR pemerintah dari lembaga-lembaga keuangan lain. Namun, BMT X melihat adanya peningkatan permintaan di sektor properti di provinsi DIY.

Dalam enacted environment, organisasi berusaha menyesuaikan jam operasional dan kegiatan kerja supaya



organisasi dapat bertahan serta mempertahankan karyawan agar tidak mengalami PHK. Organisasi juga mengatur strategi baru yaitu memaksimalkan pelayanan menggunakan teknologi berbasis online dengan mengembangkan aplikasi BMT X Mobile dan website untuk mempermudah calon mitra yang akan menggunakan jenis-jenis produk BMT X. Organisasi juga beralih ke sektor properti, IT dan kesehatan dalam upaya memperluas pasar. Selain itu, organisasi melakukan branding dan edukasi kepada masyarakat melalui sosial media dan website untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang layanan BMT X dan ekonomi berbasis syariah.

A. Dinamika Permasalahan



Gambar 17. Tabel Dinamika Organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa KSPPS BMT X, sebuah lembaga keuangan yang berdiri dibawah naungan Dinas Koperasi, telah mengalami peningkatan dari segi keuangan dan produktivitas

organisasi sejak tahun 2012 hingga saat ini. Organisasi juga telah mendapat penghargaan sebagai koperasi modern dan menjadi rujukan studi banding bagi BMT-BMT lain baik di Jogja maupun dari luar Jogja. Meskipun begitu, terdapat beberapa masalah yang harus diatasi, seperti tingkat turn over karyawan yang masih tinggi, pengembangan pelatihan untuk karyawan, dan dampak pandemi Covid-19 pada proses bisnis organisasi. KSPPS BMT X berusaha memberikan kesempatan berupa jenjang karir dan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja terbaik dan memiliki potensi kerja yang bagus kedepannya. Dalam hal kontroling, organisasi mengawasi kinerja karyawan melalui KPI, CCTV, supervisor, dan kunjungan langsung. KSPPS BMT X berusaha memberikan beberapa hal di antara seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, penghargaan karyawan terbaik, acara keakraban karyawan seperti family gathering dan pelatihan untuk kesejahteraan karyawan. Namun, peneliti menemukan informasi bahwa departemen HR belum memiliki program pelatihan yang terstruktur terhadap karyawan. Selama pandemi Covid-19, KSPPS BMT X harus menyalasi strategi kerja, salah satunya adalah mengoptimalkan pelayanan secara online melalui website, aplikasi, dan Instagram, khususnya untuk branding dan edukasi calon mitra.

Ditemukan turn over yang besar dan kurangnya sistem pelatihan yang terstruktur di BMT X, terutama bagi tim marketing. Jumlah turn over di atas standar normal sebesar 20%, terutama pada level karyawan kontrak. Perlu tinjauan ulang pada sistem SDM terutama pada bidang pelatihan dan pengembangan karyawan. Manfaat pelatihan bagi karyawan antara lain terciptanya sikap loyalitas, meningkatkan produktivitas, mengembangkan pribadi karyawan, dan memenuhi kebutuhan perencanaan SDM. Tujuan pelatihan dan pengembangan SDM adalah meningkatkan kesadaran, keterampilan, dan motivasi



individu dalam bekerja. Penting bagi organisasi memiliki program pelatihan yang terencana untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

Intervensi

Penelitian ini menemukan bahwa departemen HR perlu membentuk buku saku yang berisi panduan pelatihan bagi karyawan selama beberapa periode kerja di KSPPS BMT X. Tujuan dari panduan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan kepuasan karyawan terhadap organisasi. Peneliti berharap bahwa panduan pelatihan ini akan membuat karyawan lebih produktif, terarah, dan memberikan kontribusi dan loyalitas yang lebih tinggi kepada organisasi.

Mangkunegara (2006) menyebutkan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, produktivitas kerja, kualitas kerja, perencanaan SDM, sikap moral dan semangat kerja, rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal, kesehatan dan keselamatan, menghindari keseragaman, dan perkembangan pribadi karyawan. Panduan pelatihan yang dibuat oleh perusahaan harus memiliki tujuan dan sasaran pelatihan yang jelas dan dapat diukur, para pelatih harus ahlinya yang berkualifikasi memadai, materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, metode pelatihan harus sesuai dengan kemampuan pekerja yang menjadi peserta, dan peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Dessler (2008) menyebutkan beberapa metode pelatihan, seperti On The Job Training, Metode Vestibule, Metode Demonstrasi, Metode Simulasi, dan Metode Apprenticeship. On The Job Training adalah metode pelatihan yang tepat untuk mengajarkan kompetensi yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Metode Vestibule cocok untuk karyawan baru dalam jumlah banyak dalam satu waktu. Metode Demonstrasi sangat mudah bagi manajer dalam

mengajarkan karyawan baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari karyawan yang mengerjakan pekerjaannya. Metode Simulasi diperlukan dalam pelatihan karena mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode Apprenticeship adalah suatu cara mengembangkan keterampilan pengrajin atau teknisi melalui pengalaman praktis dengan menggunakan contoh nyata.



A. Rancangan Intervensi

BLUE PRINT

	No	Tujuan	Metode	Pihak	Aktivitas	Prosedur	Hasil
Menetapkan Maksud dan Perencanaan	1	Organisasi menetapkan maksud dan merencanakan pembuatan program pelatihan pada seluruh jabatan yang ada.	Rapat, Diskusi	General Manager Manajer HR Tim Penyusun Program Pelatihan	Menetapkan tujuan dan apa harapan yang ingin dicapai dari dibentuknya "Program Pelatihan Karyawan"	Memberikan penjelasan mengenai latar belakang dan tujuan dari program yang akan dijalankan Diskusi	Pihak yang terlibat memahami maksud dari dicanangkannya program
	2	Organisasi mengumpulkan data dari setiap departemen mengenai kebutuhan pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh karyawan.	Rapat, FGD	General Manager Manajer HR Manajer Bisnis Manajer Operasional Manajer SS	Memastikan bahwa organisasi berkomitmen terhadap proses yang akan dilakukan nanti serta memberikan informasi dan data yang diperlukan.	Memaparkan pentingnya dukungan organisasi terhadap program yang akan dijalankan Diskusi	Pihak Organisasi memberikan dukungan sumberdaya dan juga berkomitmen dengan jalannya program nantinya
Analisa Jabatan dan Kebutuhan Pelatihan	1	Memperoleh data jobdesk, jobspec, SOP, melakukan diskusi dengan karyawan di masing-masing jabatan untuk membantu mengumpulkan data-data yang dibutuhkan.	Rapat, Diskusi, analisis data hasil wawancara.	Karyawan Tim Penyusun Program Pelatihan	Mengumpulkan data jodesk, jobspec, SOP, diskusi dengan karyawan di masing-masing jabatan supaya mendapatkan informasi dan data yang akurat.	Menganalisa jobdesk, jobdesc dan SOP seluruh jabatan yang telah dikumpulkan. Berdiskusi dengan karyawan di tiap jabatan untuk mendapatkan data kebutuhan pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja individu.	Diperoleh data analisis dan dokumen rancangan.
Penyusunan Program Pelatihan	1.	Menyusun jenis-jenis pelatihan karyawan yang dihimpun dari data-data yang telah dikumpulkan dan dianalisis. Dan waktu yang tepat untuk pelaksanaan pelatihan karyawan.	Rapat, Diskusi	Manajer HR Tim Penyusun Program Pelatihan	Menyusun program pelatihan sesuai jenjang karir dan kebutuhan karyawan (pengertian, tujuan, manfaat, materi pelatihan yang diberikan).	1. Menyusun pelatihan karyawan dalam masa kontrak. 2. Membentuk definisi masing-masing pelatihan di seluruh jabatan dan menjabarkan tujuan, manfaat, fasilitas pendukung dan materi-materi pelatihan yang dibutuhkan terkait pengembangan kompetensi yang dibutuhkan.	Modul program panduan pelatihan.



	No	Tujuan	Metode	Pihak	Aktivitas	Prosedur	Hasil
Validasi Modul Panduan Program Pelatihan	1.	Organisasi memiliki sistem pengembangan di bagian pelatihan berupa modul panduan program pelatihan yang terstruktur dan terencana.	Rapat, Diskusi	General Manager Manajer HR Manajer Bisnis Manajer Operasional Manajer SS Tim Penyusun Program Pelatihan	Organisasi melihat hasil modul yang telah dibentuk dan memberikan validasi.	Draft modul yang telah disusun divalidasi oleh pihak organisasi dan dilakukan pengesahan modul panduan program pelatihan.	Terbentuknya modul khusus sistem pengembangan mengenai panduan program pelatihan karyawan.

Tabel 7. Blueprint Modul Intervensi.

Dari materi tersebut, terdapat beberapa permasalahan yang perlu diatasi oleh KSPPS BMT X. Pertama, tingkat turn over karyawan yang masih tinggi, terutama pada level karyawan kontrak, yang melebihi standar normal sebesar 20%. Hal ini perlu ditinjau ulang pada sistem SDM, terutama pada bidang pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan yang terencana dan terstruktur dapat membantu meningkatkan kesadaran, keterampilan, dan motivasi individu dalam bekerja, sehingga dapat menurunkan tingkat turn over.

Kedua, meskipun organisasi telah memberikan beberapa hal seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, penghargaan karyawan terbaik, acara keakraban karyawan seperti family gathering, dan pelatihan untuk kesejahteraan karyawan, namun peneliti menemukan informasi bahwa departemen HR belum memiliki program pelatihan yang terstruktur terhadap karyawan. Hal ini dapat menghambat pengembangan karyawan dan berdampak negatif pada produktivitas organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian dan upaya dari pihak manajemen untuk memperbaiki sistem pelatihan dan pengembangan karyawan.

Ketiga, dampak pandemi Covid-19 pada proses bisnis organisasi. KSPPS BMT X harus menyiasati strategi kerja, salah satunya adalah mengoptimalkan pelayanan secara online melalui website, aplikasi, dan Instagram, khususnya untuk branding dan edukasi calon mitra. Hal ini perlu terus dikembangkan agar organisasi dapat bertahan dan berkembang di masa depan.

Secara khusus, terdapat permasalahan pada tim marketing yang memerlukan sistem pelatihan yang terstruktur. Dalam hal ini, pelatihan dapat membantu meningkatkan keterampilan

dan kemampuan tim marketing untuk mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif dan efisien.

Dari materi tersebut, terdapat beberapa permasalahan yang perlu diatasi oleh KSPPS BMT X. Berikut beberapa saran intervensi dan solusi yang dapat dilakukan:

1. Untuk menangani permasalahan turnover karyawan yang masih tinggi, perlu dilakukan tinjauan ulang pada sistem SDM, terutama pada bidang pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan yang terencana dan terstruktur dapat membantu meningkatkan kesadaran, keterampilan, dan motivasi individu dalam bekerja, sehingga dapat menurunkan tingkat turnover. Selain itu, dapat dilakukan peningkatan kompensasi dan benefit untuk karyawan agar mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan di organisasi.
2. Departemen HR perlu memiliki program pelatihan yang terstruktur terhadap karyawan untuk meningkatkan pengembangan karyawan dan berdampak positif pada produktivitas organisasi. Manajemen perlu memberikan perhatian dan upaya untuk memperbaiki sistem pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan khusus untuk tim marketing dapat membantu meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif dan efisien.
3. Dampak pandemi Covid-19 pada proses bisnis organisasi dapat diatasi dengan menyiasati strategi kerja, salah satunya adalah mengoptimalkan pelayanan secara online melalui website, aplikasi, dan Instagram, khususnya untuk branding dan edukasi



calon mitra. Hal ini perlu terus dikembangkan agar organisasi dapat bertahan dan berkembang di masa depan.

4. Untuk meningkatkan manajemen keuangan, perlu dilakukan pemetaan dan pengelolaan yang lebih efektif terhadap pembiayaan atau pinjaman yang masuk. Manajemen perlu lebih proaktif dalam merespons situasi ekonomi dan perubahan pasar yang dapat mempengaruhi bisnis organisasi.
5. Perlu dilakukan penguatan pada sistem pengawasan dan kontrol internal untuk mencegah terjadinya pelanggaran karyawan seperti *fraud* atau penggelapan dana mitra. Manajemen perlu meningkatkan pengawasan dan pemantauan terhadap karyawan, khususnya pada tim marketing yang memiliki akses langsung terhadap dana mitra.
6. Perlu dilakukan peningkatan pada struktur organisasi, terutama pada bagian HR, dengan memperkenalkan sistem database yang modern dan dapat membantu manajemen dalam mengelola karyawan dan data perusahaan dengan lebih efektif dan efisien.
7. Manajemen perlu terus melakukan evaluasi dan perbaikan pada program kerja yang telah dibuat pada awal tahun untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Selain itu, perlu dilakukan pengembangan dan peningkatan spesifikasi produk murni pembiayaan syariah agar organisasi tetap sejalan dengan visi misi yang telah dibentuk.

Dengan mengimplementasikan saran intervensi dan solusi tersebut, diharapkan KSPPS BMT X dapat terus meningkatkan kinerja dan produktivitas

organisasi serta memberikan pelayanan terbaik kepada mitra dan karyawan.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari materi tersebut adalah bahwa KSPPS BMT X memiliki beberapa permasalahan yang perlu diatasi. Masalah tersebut antara lain tingkat *turn over* karyawan yang tinggi, kurangnya program pelatihan dan pengembangan karyawan yang terstruktur, dampak pandemi Covid-19 pada proses bisnis organisasi, kurangnya sistem pengawasan dan kontrol internal, dan kebutuhan akan peningkatan pada struktur organisasi dan pengembangan produk.

Untuk mengatasi masalah tersebut, beberapa saran intervensi dan solusi dapat dilakukan, seperti melakukan tinjauan ulang pada sistem SDM dan pelatihan karyawan, menyediakan program pelatihan yang terstruktur, mengoptimalkan pelayanan secara online, melakukan pemetaan dan pengelolaan yang lebih efektif terhadap pembiayaan atau pinjaman yang masuk, meningkatkan pengawasan dan kontrol internal, melakukan peningkatan pada struktur organisasi dengan sistem database yang modern, dan melakukan evaluasi dan perbaikan pada program kerja yang telah dibuat pada awal tahun.

Daftar Pustaka

- [1] Alwasilah, A. Chaedar. (2012). Pokoknya kualitatif. Bandung: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- [2] Azhar, S. (2013). *Sistem Informasi Akuntansi*. Bandung: Linggar Jaya.
- [3] Barata, Atep Adya. (2004). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- [4] BMT X.Com/profil.
- [5] Bungin Burhan. (2017). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi,*

...

- Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya. Jakarta : Kencana Prenada Media Grup
- [6] Burhanuddin Abdullah. (2006). *Budaya Kerja Perbankan*. Jakarta: LP3ES.
- [7] Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development & Change*, 10th Edition. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [8] Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill.
- [9] Diskopukm.baliprov.go.id/pemerinkatan-koperasi/
- [10] Diskop.ntbprov.go.id/menju-koperasi-modern/
- [11] Dessler Garry. (2008). *Human Resource management*, fourth edition, New Jersey: Prentice Hall Internasional.
- [12] Gallup. (2013). *State of the global workplace: employee engagement insight for business leaders worldwide*. New Jersey: Gallup, Inc.
- [13] Gaspersz, Vincent. (1998). *Manajemen Produksi Total, Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- [14] Herdiansyah, Haris. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Salemba Humanika.
- [15] Janicijevic, N. (2010). *Bussiness Processes in Organizational Diagnosis*. Management, Vol. 15
- [16] Kusdiyati, S. & Fahmi, I. (2015). *Observasi Psikologi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [17] Mangkunegara, A, A; A, Prabu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- a. Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- [18] Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [19] Robbins, S. P., & Judge T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- [20] Simamora, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua, Yogyakarta : STIE YKPN.
- [21] Simamora, H. (2008). *Filsafat Ilmu dan Metode Riset*. Jakarta : Bina Aksara.
- [22] S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- [23] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- [24] Suwithi, Ni Wayan. (1999). *Pelayanan Prima (Costumer Care)*. Makalah Penataran Guru Akomodasi Perhotelan Pada Pusat Pengembangan Penataran Guru Kejuruan: Jakarta.
- [25] Syamsi, I. (2004). *Efisiensi,Sistem,dan prosedur kerja*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- [26] Undang – Undang Koperasi Pasal 4 No. 25 Tahun 1992.
- [27] Undang – Undang Koperasi Pasal 5 No. 25 Tahun 1992.
- [28] Undang – Undang Koperasi Nomor 17, Pasal 1 Ayat 1 Tentang Perkoperasian. Tahun 2012.
- [29] Widyanti, R. (2019). *Perilaku Organisasi*. Banjarmasin: Universaitas Kalimantan.



-
- [30] www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/Pages/Lembaga-Keuangan-Micro.aspx



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN